

**Über Sinn und
Möglichkeit einer Leistungsentlohnung
im Detailhandel**

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors
rerum politicarum
der hohen Philosophischen Fakultät
der Universität Basel

vorgelegt von

BEAT MEIER

von Gempfen (SO)

[1955]

**Über Sinn und
Möglichkeit einer Leistungsentlohnung
im Detailhandel**

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors
rerum politicarum
der hohen Philosophischen Fakultät
der Universität Basel

vorgelegt von

BEAT MEIER

von Gempen (SO)

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
Basel auf Antrag der Herren Prof. Dr. Edgar Salin und
Prof. Dr. Valentin Fritz Wagner.

Basel, den 25. Februar 1954.

Prof. Dr. Theodor Brogle
Dekan

Printed in Switzerland

Druck: Buchdruckerei VSK, Basel

1955

Meinen Eltern



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	7
Einleitung	9
<i>Erster Abschnitt: Die Lohnsysteme im Detailhandel</i>	13
A. Der Zeitlohn	14
1. Der Zeitlohn im allgemeinen	14
2. Das Fixum im Detailhandel	15
B. Der Leistungslohn	16
1. Der Leistungslohn im allgemeinen	16
2. Der Leistungslohn im Detailhandel	20
<i>Zweiter Abschnitt: Der Leistungslohn im Detailhandel</i>	24
A. Von der Bedeutung der Betriebsgrösse und des Betriebscharakters für die Anwendung der elementaren Lohnformen	26
B. Das Problem der Messbarkeit der Leistung und die Festsetzung der Lohnhöhe	29
1. Die Struktur der Leistung	29
2. Über die Möglichkeiten der Leistungsbemessung	31
a) Leistungsbemessung bei der Fixumsentlohnung	31
b) Leistungsbemessung bei einem beweglichen Lohnsystem	36
C. Die Auswirkungen der Leistungsentlohnung	50
1. Das Problem der Leistungsentlohnung vom Standpunkt des Unter- nehmers aus betrachtet	50
2. Das Problem der Leistungsentlohnung vom Standpunkt des Ver- käufers aus betrachtet	63
3. Das Problem der Leistungsentlohnung vom Standpunkt des Kunden aus betrachtet	68
	5

D. Die Kollektivbeteiligung	72
1. Die Kollektivbeteiligung und die Verteilungsmöglichkeiten der Prämien	73
2. Die Kollektivbeteiligung mit konstanter Gesamtlohnsumme	76
3. Die Kollektivbeteiligung mit variabler Gesamtlohnsumme	88
E. Die Lohnergänzungen	101
F. Zusammenfassung und Schlußfolgerung	102
Literaturverzeichnis	107

VORWORT

Für den schweizerischen Detailhandel ist die Anwendung eines beweglichen Lohnsystems etwas Neues. Es gibt zwar immer wieder Betriebe, die ein Leistungslohnsystem in Erwägung ziehen, um die Rentabilität und die Löhne der Angestellten zu erhöhen. Die Idee ist klar, die Art und Weise der Durchführung jedoch sehr umstritten.

Die vorliegende Untersuchung ist entstanden, um über den Sinn und die Möglichkeit einer Leistungsentlohnung im Detailhandel Klarheit zu gewinnen.

Die Arbeit wurde durch den Umstand erschwert, daß selbst maßgebende Stellen des Detailhandels nicht in der Lage sind, eindeutige Angaben zu machen. Wir haben versucht, mit Hilfe der zugänglichen Literatur in Verbindung mit den Ansichten führender Persönlichkeiten des schweizerischen Detailhandels so gut es ging ein abgerundetes Bild zu erhalten. Als Grundlage der Untersuchung diente uns das Warenhaus.

Es ist mir eine angenehme Pflicht, Herrn Professor Salin für seine Hinweise zur vorliegenden Arbeit den besten Dank auszusprechen. Ebenso danke ich Herrn R. Suter, Direktor der Genossenschaft Migros Basel, und Herrn A. Suter, Direktor der Genossenschaft Migros Zürich. Auch den Herren Doggwiler und Dr. Lejeune vom Verband schweizerischer Konsumvereine und den Personalchefs einiger Warenhäuser, die mir gewünschte Auskunft bereitwillig erteilt und Unterlagen zur Verfügung gestellt haben, sei an dieser Stelle bestens gedankt.

Beat Meier



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548827_0048

EINLEITUNG

Das Grundgesetz der Wirtschaft ist die Wirtschaftlichkeit, jenes unveränderliche Prinzip, nach dem für das Verhältnis von Ertrag und Aufwand stets der günstigste, das heißt optimale Wert angestrebt wird. Besonders heute im Hinblick auf die Hebung des Volkswohlstandes zwingen die zur Verfügung stehenden Mittel zur äußersten Wirtschaftlichkeit. Die Wirtschaft muß Technik, Planung und menschliche Beziehungen in den Dienst des wirtschaftlichen Optimums stellen. Die Anwendung aller technischen und organisatorischen Mittel zur Hebung der Wirtschaftlichkeit kennen wir unter dem Begriff der «Rationalisierung».

Der Rationalisierungsgedanke ist nicht neu. Zu Beginn unseres Jahrhunderts hat *F. W. Taylor* die Methoden der Faustregeln und der rein willkürlichen Leistungsbestimmung durch wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse und Erfahrungen zu ersetzen versucht. Alle Erkenntnisse über den Betriebsvorgang sollten inskünftig optimal ausgenützt, die Betriebsvorgänge mechanisiert und die Arbeitstechnik wissenschaftlich erfaßt werden. Die entstehende wissenschaftliche Betriebsführung will in alle Betriebsvorgänge wie Produktion, Einkauf und Verkauf, Personalwesen und Verwaltung usw. eingreifen. Dabei hat sie beständig die Methoden und Mittel zur Erreichung der optimalen Wirtschaftlichkeit im Auge, erwägt die Möglichkeiten zur Schaffung von Einheitsformen und versucht unter den technischen und ökonomischen Gegebenheiten eines Betriebes, die menschliche Arbeitskraft optimal auszunützen. Oder einfacher gesagt: Ein Betrieb verfährt wirtschaftlich oder rationell, wenn er in der Lage ist, das ihm gesteckte Ziel auf die sparsamste und zweckmäßigste Weise zu erreichen. Taylor hat von Anfang an erhofft, daß die durch die Anwendung des Rationalisierungsgedankens zu erwartenden höheren Gewinne auch den Arbeitnehmern in Form von höheren Löhnen zugute kommen sollten, ein Gedanke, der, wenn man ihn konsequenter durchgeführt, vielleicht unsere heutige soziale Krise verhindert hätte.

Die Frage der Wirtschaftlichkeit stellt uns zwei große Aufgaben-

kreise, einen wirtschaftlich-technischen und einen menschlich-sozialen. Die wirtschaftlich-technische Rationalisierung will nach dem Prinzip des Optimums das vorhandene Gesamtvolumen von Arbeitskraft, Rohstoffen, Naturkräften und Kapital rationeller einsetzen, um mehr Güter und höhere Leistungen zu erzeugen. Man erkennt zum Beispiel, daß eine Zersplitterung der Produktion eine unnötige Verteuerung zur Folge hat, eine Beschränkung auf wenige Produkte aber eine rationelle Fertigung ermöglicht. Das führt auf die Grundvoraussetzungen des Rationalisierungsstrebens, nämlich zur Arbeitsteilung, Spezialisierung und Typisierung. Durch typisierte, sparsam arbeitende Maschinen, die einheitliche, standardisierte Produkte herstellen, werden Produktionssteigerungen möglich. Die Wirtschaft kann dann gleichzeitig viel mehr Güter auf den Markt werfen. Die Rationalisierung der Organisation bezweckt einen reibungslosen und verlustfreien Ablauf des Arbeitsprozesses. Sie verschafft dem arbeitenden Menschen auch ein Maximum an Voraussetzungen, damit er seine Leistungsfähigkeit voll ausnützen und ganz in den Dienst des Unternehmens stellen kann. Der Mensch darf aber nicht nur nach technischen Aspekten in den Arbeitsprozeß eingegliedert werden. Die physiologischen, soziologischen und psychologischen Faktoren müssen ebenfalls Berücksichtigung finden. Es besteht immer wieder die Gefahr, das Menschliche dem Technischen unterzuordnen und zum Beispiel die Rentabilität¹ des Betriebes über das Gesamtwohl der Arbeiterschaft zu stellen. Jeder moderne Betrieb, der dem Gesetz des wirtschaftlichen Optimums genügen will, darf sich mit der technischen und mechanischen Vervollkommenung nicht zufrieden geben. Die Überzeugung hat sich allmählich durchgerungen, daß jede technisch-sachliche Rationalisierung zur Erreichung der optimalen Wirtschaftlichkeit nicht genügt, wenn nicht auch die psychologische Atmosphäre der Mitarbeiter einen leistungsfördernden Charakter besitzt. Es ist eine unbestreitbare Tatsache, daß vor allem aus Mangel an sozialem und ethischem Verantwortungsgefühl jahrzehntelang über der Freude an den wirtschaftlich-technischen Rationalisierungsmöglichkeiten der menschlich-soziale Aufgabenkreis der Rationalisierung verkannt und vernachlässigt wurde. Die neuorientierte Wirtschaft des kapitalistischen Zeitalters hat ziemlich bedenkenlos die Organisation und die Technik als die Schlüssel zum Erfolg der Rationalisierung betrachtet und darüber den Menschen

¹ Das wirtschaftliche Gesetz der Ökonomie wirkt sich als allgemeines Rationalprinzip in der Forderung nach höchster Rentabilität aus. Dieses verlangt einen Überschuß des Ertrages (der Leistung) über den Aufwand. Vgl. *Kosiol E.*, Theorie der Lohnstruktur, S. 1. Stuttgart 1928.

vergessen. Erst in neuerer Zeit hat sich in weiten Wirtschaftskreisen die Einsicht durchgesetzt, daß alle Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, alle technischen und organisatorischen Errungenchaften und auch die Aussicht zu besseren Verdienstmöglichkeiten nicht imstande sind, die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes derart zu fördern, wie es das Gemeinschaftsgefühl, die gegenseitige Hilfsbereitschaft und die Beachtung der sozialen und menschlich-psychologischen Erfordernisse vermögen. Der arbeitende Mensch verlangt in seiner Stellung nicht nur Sicherheit und Stabilität. Er möchte am Arbeitsplatz in seiner persönlichen Geltung ernst genommen werden. Unter der Voraussetzung, daß der arbeitende Mensch in der Gemeinschaft Anerkennung findet und sich im Betrieb nicht nur als ein Untergebener, sondern als ein wertvoller Mitarbeiter fühlt, ist er auch bereit, im Arbeitsprozeß seine ganze Persönlichkeit einzusetzen.

Wenn wir uns die Aufgabe gestellt haben, über den Sinn und die Möglichkeit einer Leistungsentlohnung² im Detailhandel Klarheit zu gewinnen, dürfen wir zum vorneherein feststellen, daß im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes das Entlohnungsproblem eine wichtige Rolle spielt. Wir erkennen auch gleich eine enge Beziehung zwischen Lohn³, Leistung⁴ und Wirtschaftlichkeit, was uns veranlassen wird, uns immer wieder mit diesen Begriffen auseinanderzusetzen. Dabei müssen wir beachten, daß mit der Beziehung Lohn und Leistung allein die Frage der optimalen Wirtschaftlichkeit nicht erschöpft ist, sondern Ergänzung finden muß nach all den Gesichtspunkten, wie wir sie oben über die Rationalisierung ausgeführt haben. Auch das Entlohnungsproblem darf nicht nur von der technischen Seite her beurteilt werden. Die rationellsten technischen Voraussetzungen nützen nicht viel, wenn auf die Dauer der arbeitende Mensch tiefer greifenden physischen und psychischen Schäden unterliegt und seine Leistung darunter leidet. Jede Lohnmethode muß, insofern sie der optimalen Wirtschaftlichkeit genügen soll, auch die menschliche Seite berücksichtigen. Rationalisierung ohne entspre-

² «Unter Leistungslohn wird jene Gruppe von Lohnformen verstanden, bei denen der erzielte Verdienst von der vollbrachten Arbeitsleistung abhängig ist, im Gegensatz zum Zeitlohn, bei dem die Verdiensthöhe der aufgewendeten Zeit proportional ist.» *Motalik F.*, Über Leistung und Lohn, in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 10, S. 277. Zürich 1952.

³ Unter Lohn verstehen wir den Preis für jede Art von Arbeit. Vgl. *von Stackelberg H.*, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, S. 261. Bern 1948.

⁴ «Leistung» ist der Erfolg einer Anstrengung; Arbeitsleistung der im Dienste der Gemeinschaft stehende Erfolg der Arbeit. Die Arbeitsleistung ist durch die Leistungsfähigkeit, den Leistungswillen der Arbeitenden und durch die Gesamtheit der Bedingungen, unter denen die Arbeit geleistet werden muß, bestimmt. Vgl. *Bülow F.*, Wörterbuch der Wirtschaft, S. 247. Leipzig 1936.

chende Sozial- und Personalpolitik dürfte auch bei der Entlohnung keinen dauernden Erfolg versprechen. Wir werden uns also bei unserer Untersuchung über den Sinn und die Möglichkeit einer Leistungsentlohnung im Detailhandel auch immer wieder mit den technischen und menschlichen Aspekten dieses Problems auseinanderzusetzen haben.

Es liegt in der Natur der Sache, daß die verschiedenen Entlohnungsmethoden in erster Linie in der Industrie zur Diskussion stehen, weil im industriellen, vorwiegend technischen Produktionsprozeß die Meßbarkeit der Leistung in der Regel leichter ist. Gerade die rechnerische Erfäßbarkeit der Leistung hat hier zur Entwicklung einer Reihe von Lohnmethoden geführt, die man im Laufe der Zeit immer wieder veränderte und verbesserte. Sobald in einem andern Wirtschaftszweig, speziell in einem Handelsbetrieb, die Entlohnungsmethode in Frage steht, ist die Schwierigkeit die, daß die in verschiedenen Komponenten zerfallende Leistung des Personals zahlenmäßig nicht leicht zu erfassen ist. Es wird notwendig sein, sich auch mit dieser Frage näher zu befassen.

In einem ersten Teil unserer Untersuchung werden wir in deskriptiver Weise die bestehenden Entlohnungsmöglichkeiten im Detailhandel darstellen. Dann wenden wir uns der Frage zu, was für einen Sinn und was für eine Bedeutung eine Leistungsentlohnung im Detailhandel im Hinblick auf unsere schweizerischen Verhältnisse hat. Wir beschäftigen uns ferner mit der Frage, ob eine Leistungslohnmethode auf individueller oder kollektiver Basis aufgebaut werden soll, das heißt, ob man dem Lohnsystem die in einer Zeitperiode erzielte Leistung eines Einzelnen oder die von einer Mehrzahl von Personen erzeugte Leistung zugrunde legen will.

Wir weisen noch darauf hin, daß sich unsere Untersuchung nur mit dem Lohnproblem des Verkaufspersonals befaßt, sich also nicht auf die Personen erstreckt, die ausserhalb des eigentlichen Verkaufs tätig sind. Sie behandelt das Problem der Leistungsentlohnung mehr betriebsintern, indem sie die Lohnfrage in Beziehung bringt mit dem Dreieck Unternehmer, Verkaufspersonal und Kundschaft, aber weniger auf die volkswirtschaftliche Bedeutung der Leistungsentlohnung im Detailhandel eingeht.

DIE LOHNSYSTEME IM DETAILHANDEL

Bei der Bestimmung des Lohns kann nach zwei Prinzipien vorgegangen werden. Einmal ist sie auf Grund der *Dauer* der Arbeit möglich, das andere Mal erfolgt sie nach der *Arbeitsleistung*. Als Maßstab für den Lohn dienen also Zeitdauer und Leistungsmenge, womit die Grundlagen für die beiden Elementarformen – reiner Zeitlohn und reiner Leistungslohn – gegeben sind.

Aus den beiden Elementarformen lassen sich Kombinationsformen entwickeln. Diese sind entweder dem Zeitlohn oder dem Leistungslohn zuzurechnen, je nachdem das Gewicht mehr auf die Zeit oder auf die Leistung gelegt wird. Unter den Kombinationsformen haben die Prämiensysteme⁵ eine besondere Bedeutung erlangt, was gleichsam zu ihrer Verselbständigung geführt hat. *Kosiol*⁶ unterscheidet deshalb drei Elementarformen:

- | | |
|------------------|---|
| 1. Zeitlohn | (reine Zeitbemessung) |
| 2. Leistungslohn | (reine Leistungsbemessung;
in der Produktion Stückbemessung) |
| 3. Prämienlohn | (verselbständigte zusammengesetzte Lohnform) |

⁵ In der Praxis und in der Literatur wird unter «Prämie» verschiedenes verstanden; häufig meint man damit eine Vermehrung des Lohns, die von keiner direkten Gegenleistung abhängig ist, wie zum Beispiel Zuwendungen des Arbeitgebers an die Angestellten in Form von Gratifikationen. Für unsere Untersuchung fassen wir den Begriff des Prämienlohns oder der Prämie enger. Wir verstehen darunter nur denjenigen Betrag, der dem Arbeitnehmer zusätzlich zu seinem Grundlohn als Gegenwert für die von ihm ausgeführte Mehr- oder Sonderarbeit vergütet wird. Vgl. *Koch M.*, Prämienlöhne, Sonderabdruck aus der Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, 12. Jahrgang, S. 7. Leipzig 1919.

⁶ Vgl. *Kosiol E.*, a. a. O., S. 101.

A. Der Zeitlohn

1. Der Zeitlohn im allgemeinen

Die älteste Lohnform ist der Zeitlohn. Man setzt hier für eine bestimmte Zeiteinheit einen Lohnsatz fest. Diese Art der Lohnbestimmung bedeutet nicht, daß die Arbeit bloß nach der für sie beanspruchten Zeit entschädigt wird; die Arbeitsleistung ist ebenso wichtig, denn letztlich stellt jeder Lohn einen Gegenwert für die Leistung dar. Man hat bei dieser Bestimmung nicht eine maximale oder eine minimale Leistung im Auge, sondern diejenige, die im Durchschnitt vom Arbeitnehmer erwartet werden darf. Geringe Mehr- oder Minderleistungen haben keinen Einfluß auf die Höhe des Lohns. Das Gehalt ändert sich erst, wenn während längerer Zeit extreme Abweichungen von der Leistungsnorm festgestellt werden. Weil hier keine direkte Beziehung zwischen Lohn und Leistung besteht, bezeichnet *Kosiol*⁷ den Zeitlohn auch als «mittelbaren» Lohn.

Die Lohnkosten lassen sich bei der Anwendung des Zeitlohns leicht errechnen. Der festgesetzte Lohnsatz pro Zeiteinheit wird einfach mit der aufgewendeten Arbeitszeit vermehrt. Wenn beispielsweise ein Arbeitnehmer bei einem Taglohn von 20 Franken in zwei Tagen eine Produktionseinheit herstellt, so belaufen sich die Lohnkosten auf 40 Franken; hätte der Arbeitnehmer für die gleiche Einheit nur 1½ Tage benötigt, würden sich die Lohnkosten auf 30 Franken reduzieren. Die Lohnkosten sind also von der zu einer bestimmten Arbeit benötigten Zeit abhängig, das heißt, sie steigen proportional mit der aufgewendeten Zeit. Dagegen ist der Verdienst des Arbeitnehmers unberührt von der für die Produktionseinheit aufgewendeten Zeit; ob die Einheit in zwei oder in 1½ Tagen hergestellt wird, der Lohn bleibt ein und derselbe.

Der Zeitlohn ist die Lohnform, die heute – die Weltwirtschaft als Gesamtheit betrachtet – am stärksten verbreitet ist. Dies geht aus einem Bericht des Internationalen Arbeitsamtes in Genf über die Verbreitung des Leistungslohns hervor:⁸

“The available information shows that, although systems of payment by results are in general use in certain important industries, the great majority of workers throughout the world continue to be paid by time.”

⁷ Vgl. *Kosiol E.*, a. a. O., S. 7.

⁸ International Labour Office, *Payment by results*, S. 179. Geneva 1951.

Wenn wir uns fragen, bei welcher wirtschaftlichen Tätigkeit die Zeitlohnform am zweckmäßigsten ist, erkennen wir, daß sie, abgesehen von der Entlohnung leitender Stellen in der Wirtschaft, vornehmlich dort zur Anwendung gelangt, wo die Sorgfalt in der Arbeitsleistung von überragender Bedeutung ist oder eine Routinegewöhnung als ausgeschlossen oder nicht tunlich erscheint.

2. *Das Fixum im Detailhandel*

Was man in der Industrie Zeitlohn nennt, tritt im Detailhandel unter der Bezeichnung Gehalt oder Fixum (Gehaltsfixum) auf. Die Grundlage für die Festsetzung des Gehalts ist die Zeit, die der Verkäufer hinter dem Verkaufstisch verbringt, unter Berücksichtigung einer Reihe von zusätzlichen Faktoren wie Dienstalter, soziale Stellung und persönliche Fähigkeiten. Die Lohnbestimmung erfolgt aber unabhängig von Umsatz und Kundenzahl.

Die Auszahlung des Gehalts wird in schweizerischen Detailhandelsbetrieben gewöhnlich monatlich vorgenommen, in den Vereinigten Staaten hingegen wöchentlich oder vierzehntäglich.

In den kleineren und mittleren Handelsbetrieben der Schweiz, wie auch in den Großbetrieben des Detailhandels, findet als Lohnform fast durchwegs die Fixumsentlohnung Anwendung. Es werden zwar Prämien bezahlt für schwerverkäufliche Artikel, die sogenannten Ladenhüter, und für Waren, die aus irgend einem Grunde abgesetzt werden sollen, die Auszahlung einer Umsatzprovision trifft man indessen sehr selten. In den USA dagegen ist die Zahl der im Zeitlohn stehenden Verkaufspersonen im Verhältnis zur Gesamtverkäufer-schaft bedeutend kleiner. Die 1950 von der American Management Association durchgeführte Untersuchung hat ergeben, daß von einer gewissen Anzahl Verkäufern (die Zahl ist nicht angegeben) im Jahre 1940 20%, 1946 23% und im Jahre 1948 19% unter einem Fixum arbeiteten⁹. Nach einer weiteren Untersuchung der National Retail Dry Goods Association, die sich nicht auf das Verkaufspersonal, sondern auf die Unternehmen erstreckte, bedienten sich im Jahre 1950 nur 11 Warenhäuser von 51 der Fixumsentlohnung¹⁰.

Weshalb im amerikanischen Detailhandel eine Tendenz zur Leistungsentlohnung besteht, im Gegensatz zu den schweizerischen Handelsbetrieben, werden wir später in unserer Untersuchung erörtern.

⁹ Vgl. American Management Association, *Management Action to reduce the Cost of Selling*, General Management Series, Nr. 147. New York 1950.

¹⁰ Vgl. National Retail Dry Goods Association, *New Personnel Developments in Training and Supervision*, S. 128. New York 1950.

B. Der Leistungslohn

1. Der Leistungslohn im allgemeinen

Beim Leistungslohn ist der in Form eines Akkord- oder Stücklohns festgelegte Lohnsatz für die Lohnerrechnung ausschlaggebend. Als Grundlage für den Akkordsatz dient auch die Zeit. Man stellt fest, wie lange die Herstellung einer Produktionseinheit erfordert, und gestützt auf die für ein Stück aufgewendete Arbeitszeit bestimmt man den Stücklohn so, daß bei einer durchschnittlichen Leistung der Arbeiter ein Gehalt erreicht, das den allgemeinen Maßstäben in der Entlohnung entspricht. Steht der sich aus Leistung und Zeit ergebende einheitliche Stücklohn fest, errechnet sich das Gehalt aus dem Lohnsatz und der Zahl der Produktionseinheiten. In der gleichen Zeit kann dann ein Arbeiter mehr oder weniger verdienen, je nachdem es ihm gelingt, mehr oder weniger Produktionseinheiten herzustellen. Der Stundenlohn ergibt sich aus der aufgewendeten Zeit und den hergestellten Produktionseinheiten. Beträgt beispielsweise der Lohnsatz für eine Produktionseinheit 3 Franken und wird diese in $1\frac{1}{4}$ Stunden hergestellt, so ist der Stundenverdienst Fr. 2.40. Braucht der Arbeiter $1\frac{1}{2}$ Stunden, reduziert sich sein Stundenverdienst auf Fr. 2.—. Dieses Beispiel zeigt, daß bei längerer Arbeitszeit pro Produktionseinheit der Stundenverdienst kleiner wird, bei kürzerer Arbeitszeit dagegen grösser. Der Verdienst pro Zeiteinheit (Stunde) ist demnach umgekehrt proportional zur aufgewendeten Zeit¹¹.

In bezug auf die Kostenstruktur besteht beim Leistungslohn eine unmittelbare Beziehung zwischen den Lohnkosten und der Leistung. Die Lohnkosten sind proportional zu den für die Produktionseinheiten festgelegten Lohnsätzen, steigen also, wenn mehr Produktionseinheiten erzeugt werden und sinken, wenn weniger geleistet wird. Nach der unmittelbaren Beziehung zwischen Leistung und Lohnkosten bezeichnet *Kosiol*¹² den Leistungslohn auch als «unmittelbaren» Lohn.

Die Entlohnung nach der Leistung war schon in ältester Zeit bekannt, hat sich aber erst im Laufe der technischen und industriellen Entwicklung so richtig durchzusetzen vermocht. In Ägypten wurden zum Beispiel Meliorationen und Kanalisationen nach der Anzahl der ausgehobenen Kubikmasse bezahlt; im Römischen Reich sind Tier-

¹¹ Vgl. *Kosiol E.*, a. a. O., S. 10.

¹² Vgl. *Kosiol E.*, a. a. O., S. 9.

ärzte nach der Zahl der behandelten Tiere entschädigt worden¹³. Im allgemeinen war jedoch bei den weitgehend patriarchalischen Verhältnissen früherer Zeit, die in einem starken Gemeinschaftsgefühl Ausdruck fanden, der Naturallohn die vorherrschende Art der Arbeitsvergütung. Der Meister betrachtete seinen Gesellen als mehr oder weniger vollgültiges Familienmitglied und vergütete seine Arbeit durch die Darreichung von Wohnung, Speise und Kleidung. Der eigentliche Arbeitslohn spielte eine untergeordnete Rolle und war bei diesen Verhältnissen natürlich ein Zeitlohn. Mit der Lockerung des patriarchalischen Verhältnisses und der Entfaltung der individuellen Freiheit erwuchs auch beim Gesellen der Drang nach unabhängiger Lebensführung. Das bedingte eine Ersetzung des Naturallohns durch den Geldlohn, das heißt, die Arbeitnehmer erhielten jetzt in Geld umgerechnet, was sie früher in Naturalien bezogen hatten¹⁴.

Der Leistungslohn spielte auch dann noch eine unbedeutende Rolle, als mit dem Geldlohn gleichzeitig eine stärkere Trennung von Haushalt und Werkstatt des Meisters einsetzte. In kleineren Betrieben konnte der Meister die Leistungen der Arbeiter gut überblicken, so daß der Zeitlohn der Arbeitsweise besser entsprach. Erst mit dem Aufkommen der Hausindustrie beginnt sich die Anwendung des Leistungslohns zu entwickeln. Die Heimarbeiter arbeiteten nicht direkt für den Markt; sie lieferten die hergestellten Produkte einem Verleger, dem es unmöglich war, die dafür benötigte Zeit zu kontrollieren, so daß er die Arbeit nach der Anzahl der gefertigten Stücke entlöhnte¹⁵. Überall da, wo es schwierig war, die Arbeit zu beaufsichtigen, wurde nun der Leistungslohn vorherrschend. Die größte Bedeutung gewinnt er jedoch erst im 19. Jahrhundert in der Maschinenindustrie. Mit dem Großbetrieb, der Einführung der Maschine und der Verwertung der wissenschaftlichen und technischen Erkenntnisse, die gesamthaft zu einer Produktivitätssteigerung großen Ausmaßes führten, rückt er in den Vordergrund der sozialpolitischen Diskussionen. Die ganze Wirtschaftstätigkeit wird durchdrungen vom Gedanken der Rentabilität und der rationellen Verwendung der menschlichen Arbeitskraft. Eine Beaufsichtigung der an räumlich sehr großen Arbeitsplätzen beschäftigten Arbeiter war relativ schwer. Man suchte der Gefahr, daß die Arbeitnehmer sich im Produktionsprozeß nicht mehr voll einsetzten, sondern in der Leistung möglichst zurückhielten, durch eine stärkere Ausdehnung

¹³ Vgl. *Hämmerli H.*, Der Zeitakkord, Diss., S. 12. Bern 1949.

¹⁴ Vgl. *Weber M.*, Wirtschaftsgeschichte, S. 139. München/Leipzig 1924.

¹⁵ Vgl. *Schmoller G.*, Grundriß der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre, zweiter Teil, S. 324. München/Leipzig 1919.

der Leistungsentlohnung in Form des Stücklohns zu begegnen. Vom Gesichtspunkt der optimalen Wirtschaftlichkeit sah der Unternehmer im Leistungslohn die beste Möglichkeit zur Produktivitätssteigerung. Die wirtschaftliche, technische und organisatorische Entwicklung und das wirtschaftsegoistische Denken des Liberalismus änderten die Natur des Arbeitsverhältnisses von Grund auf. Die Arbeitskraft wurde mehr und mehr als Ware betrachtet und unterstand auch dem Gesetze von Angebot und Nachfrage, wobei die Höhe des Lohns, der dem Arbeitnehmer gewährt wurde, nicht immer abhängig war von der tatsächlichen Leistung, sondern oft auch davon, ob dem Arbeitgeber mehr oder wenige Arbeitskräfte zur Verfügung standen. Der Arbeiter war wohl bestrebt, seine Arbeitskraft zu einem höchsten Wert an Gegenleistung zu verkaufen, es nützte ihm jedoch nichts, wenn der Unternehmer bei einem starken Angebot die Arbeitskräfte so billig als möglich einzustellen versuchte.

Diese wirtschaftsegoistische Denkweise des Unternehmers führte zu Missbräuchen, so daß das Akkordlohnsystem bald prinzipiell bekämpft wurde und besonders durch Marx die schärfste Verurteilung erfuhr. Mit dem Erstarken der Gewerkschaften setzte sich der Kampf gegen den Akkord systematisch fort und fand 1891 seinen Höhepunkt am internationalen sozialistischen Kongreß in Brüssel, an welchem die Leistungsentlohnung als Folge der kapitalistischen Gesellschaftsordnung abgelehnt wurde. Die damals eingebrachte Resolution machte es den Arbeiterorganisationen zur Pflicht, auf eine Beseitigung dieses Lohnsystems einzuwirken («Akkord ist Mord»). Diese eindeutige Ablehnung konnte sich jedoch in der neueren Zeit nicht behaupten; die Leistungsentlohnung breitete sich im Gegenteil immer stärker aus. Heute stehen ihr die Gewerkschaften im allgemeinen mit einer gewissen Skepsis, jedoch nicht feindlich, gegenüber. Sie verlangen nur, daß der Arbeiter bei der Bestimmung des Lohnsatzes ein Mitspracherecht hat und sich die Lohnmethode während einer bestimmten Probezeit bewähre¹⁶.

Über die Ausdehnung der Leistungsentlohnung hat das Internationale Arbeitsamt in Genf eine umfassende Untersuchung durchgeführt. Nach den neuesten Berichten finden die Leistungslohnsysteme in zahlreichen Industriezweigen Anwendung, vorwiegend in der Metallindustrie, der Textilindustrie und in den verschiedenen Branchen der Kleider-, Leder- und Kautschukindustrie. In wenigen Ländern gelangt die Leistungsentlohnung auch in der chemischen Industrie und in der Bauindustrie zur Anwendung¹⁷.

¹⁶ Vgl. International Labour Office, a. a. O., S. 192/193.

¹⁷ Vgl. International Labour Office, a. a. O., S. 70/71.

In Amerika ergeben die vom «United States Bureau of Labor Statistics» in den Jahren 1945/46 in 56 Großindustrien mit 34 000 Betrieben und ungefähr 5½ Millionen Arbeitern gemachten Erhebungen folgendes Bild¹⁸:

In der Apparateindustrie arbeiteten 65%, in der Metallindustrie 25%, in der Textilindustrie 39% und in den chemischen Industrien 7% von allen beschäftigten Arbeitern im Leistungslohn.

In Großbritannien hat der Leistungslohn in 33% von den im Oktober 1949 untersuchten Unternehmungen Einlaß gefunden, und 31% von allen in diesen Betrieben angestellten Arbeitskräften arbeiteten nach dem Leistungslohnprinzip.

Seit den Zwanzigerjahren unseres Jahrhunderts hat der Leistungslohn vor allem in den UdSSR stark an Boden gewonnen. Von den in den einzelnen Wirtschaftszweigen beschäftigten Arbeitern arbeitete folgender Prozentsatz im Leistungslohn:

	1923	1935	1939
In der Kohlenindustrie	43,5	63,7	75,1
In der schwarzen Metallurgie .	—	67,7	73,9
In der Lebensmittelindustrie . .	26,5	65,9	77,1

Im Jahre 1928 wurden 57,5%, im Jahre 1932 63,7% und im Jahre 1938 75% von der Gesamtzahl in allen Wirtschaftszweigen geleisteten Arbeitsstunden im Leistungslohn gearbeitet. Heute sollen sogar 92% aller Lohnverträge jedes Industriezweiges auf dem Leistungslohnprinzip beruhen¹⁹.

Wenn diese statistischen Erhebungen, da sie sich auf keine einheitliche Basis stützen, zahlenmäßig auch keinen direkten Vergleich zulassen, so zeigen sie doch, daß in den angelsächsischen Ländern immer noch die überwiegende Zahl der Industriearbeiter im Zeitlohn angestellt ist, während in Rußland eindeutig die Anwendung der Leistungslohnsysteme überwiegt. Wie aus den obigen Zahlen ersichtlich ist, weist zudem die Verbreitung des Leistungslohns in Rußland immer noch steigende Tendenz auf. In den übrigen Ländern ist gegenwärtig die gleiche Entwicklung feststellbar; sie nimmt aber nicht solch sprunghaften Charakter an, wie dies in Rußland der Fall ist. In der Schweiz werden Lohnsysteme mit Anreizcharakter vor allem in der Textil- und der Metallindustrie angewendet; genaue Zahlen über die Anzahl der unter einem Leistungslohnsystem be-

¹⁸ Vgl. International Labour Office, a. a. O., S. 70/71.

¹⁹ Vgl. *Wendt H.G.*, Leistungslohn und Leistungssteigerung in der UdSSR, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, Heft 4, S. 49. München 1951.

schäftigten Arbeiter oder über die Anzahl der Betriebe, die die Angestellten nach dem Leistungslohnprinzip entlohnen, sind jedoch nicht erhältlich²⁰.

2. Der Leistungslohn im Detailhandel

Die Leistungslohnsysteme²¹ im Detailhandel gelangen in den USA bereits in so vielen Kombinationsformen zur Anwendung, daß eine vollständige Systematik schwierig und für unsere Untersuchung auch nicht zweckentsprechend ist. Die Vielzahl dieser Kombinationsformen läßt sich auf drei Hauptkategorien reduzieren, die grundrißartig skizziert, den Ausgangspunkt für unser eigentliches Problem bilden:

1. Die Methode «Reine Umsatzprovision» (straight commission);
2. Die Methode «Fixum plus Umsatzprovision» (salary and commission);
3. Die Methode «Fixum plus Bonus» (salary and bonus).

1. *Die Methode «Reine Umsatzprovision».* Bei der reinen Umsatzprovision richtet sich die Lohnhöhe einzig nach dem Umsatz, den der Verkäufer während einer bestimmten Zeit erreicht; sie ist ein prozentualer Anteil am Total der erzielten Verkäufe. Der ganze Lohn setzt sich aus der Umsatzprovision²² zusammen. Er wird in seiner Höhe weitgehend von der Größe des Provisionssatzes bestimmt, der bei der Berechnung zur Anwendung gelangt. Der Provisionssatz ist wieder abhängig von der Höhe des Betrages, den das Unternehmen für einen bestimmten Umsatz bezahlen will. Der Unternehmer rechnet damit, daß bei einem Übergang vom fixen Gehalt zur reinen Umsatzprovision der Verkäufer mindestens soviel leistet wie bisher und berechnet die Höhe des Provisionssatzes auf der Grundlage des bisher bezahlten Gehalts.

Der Provisionssatz kann für den gesamten Umsatz einheitlich festgelegt werden. Er bleibt dann derselbe, ob der vom Verkäufer erzielte Umsatz in einer gewissen Zeit einmal hoch ist oder niedrig.

²⁰ Vgl. International Labour Office, a. a. O., S. 68.

²¹ Unter dem Begriff «Leistungslohn» verstehen wir hier jede Lohnmethode, bei der der Lohn des Verkäufers sich aus dem Umsatz ergibt.

²² Da in der Praxis die Begriffe «Umsatzprovision» und «Umsatzprämie» bzw. «Umsatzbonus» verschiedenartig ausgelegt werden, wollen wir unter «Umsatzprovision» ein Entgelt verstehen, das sich aus dem Gesamtumsatz errechnet, unter «Umsatzprämie» bzw. «Umsatzbonus» hingegen ein Zusatzentgelt zum Fixum, das dem Verkäufer erst von dem über eine bestimmte Verkaufsquote hinaus erzielten Umsatz (Teilumsatz) angerechnet wird. Vgl. Kosiol E., Die Arbeitsentlohnung, in: Seyffert R., Handbuch des Einzelhandels, S. 241/242. Stuttgart 1932.

Es gibt aber auch die Möglichkeit, den Provisionssatz zu staffeln. In diesem Falle würde bei einem erhöhten Umsatz, der über eine gewisse Umsatzschwelle hinausgeht, ein erhöhter Provisionssatz angewendet und zwar nicht nur für den Mehrumsatz, sondern für den gesamthaft erzielten Umsatz. Beträgt beispielsweise der Provisionssatz bis zur Erreichung eines Umsatzes von Fr. 35 000.— 1%, bei einem Umsatz von Fr. 35 000.— bis Fr. 40 000.— 1,1%, und erreicht der Verkäufer eine Umsatzhöhe von Fr. 37 000.—, so erhält er einen Lohn von Fr. 407.— ($1,1 \times 370$) und nicht Fr. 372.— (1×350 plus $1,1 \times 20$). Kommen je nach Überschreitung bestimmter Umsatzschwellen steigende Provisionssätze zur Anwendung, so reden wir von einer gestaffelten Umsatzprovision²³.

In den Vereinigten Staaten wird in den meisten Fällen, in welchen die reine Umsatzprovision Anwendung findet, ein fixer Vorschuß auf die Provision bezahlt. Diesen Vorschuß nennen die Amerikaner den «Drawing Account»²⁴. Grundlage der Berechnung für die Höhe des Drawing Account ist das früher bezahlte Fixum. In der Regel beträgt der fixe Vorschuß etwa 70 bis 80% des vorher bezahlten Gehalts. Diejenige Provision, die infolge des erreichten Umsatzes des Verkäufers über den Drawing Account hinausgeht, wird meistens bei wöchentlicher oder vierzehntäglicher Vorschußzahlung (Lohnperiode) am Ende eines Monats ausbezahlt. Geschieht es, daß der Verkäufer einen Umsatz erzielt, bei dem der Provisionssatz einen Betrag unter demjenigen des Drawing Account ergibt, so erhält der Verkäufer den festgelegten Vorschuß trotzdem. Der Minderumsatz wird in diesem Falle zusammen mit dem Mehrumsatz einer späteren Lohnperiode verrechnet.

2. Die Methode «*Fixum plus Umsatzprovision*». Bei der Methode «Fixum plus Umsatzprovision» ist der Lohn eine Kombination aus Fixum und Umsatzprovision. Die Provision ergibt sich aus jedem einzelnen Verkauf, wird also vom Gesamtumsatz errechnet und ist nicht an einen Minimalumsatz gebunden. Der Provisionssatz richtet sich nach der Höhe des Fixums. Bei einem niedrigen Fixum ist er höher, damit der Verkäufer in der Lage ist, ein rechtes Gehalt zu erreichen. Bei einem höheren Fixum reduziert sich der Provisionssatz. Ganz allgemein werden Fixum und Provisionssatz so festgelegt, daß der Lohn annähernd der vorangegangenen Fixumsentlohnung entspricht. Im Verhältnis zum Gesamtlohn macht die Umsatzprovision

²³ Vgl. Kosiol E., a. a. O., S. 243.

²⁴ Vgl. Bloomfield D., Financial Incentives for Employees and Executives, S. 260. New York 1923.

in der Regel einen kleinen Teil aus. So schreibt die National Retail Dry Goods Association²⁵: "The payment of the principal part of the salesperson's compensation is in the form of a definite salary; an additional payment of a small percentage on all net sales is made."

Wenn wir die reine Umsatzprovision mit der Methode «Fixum plus Umsatzprovision» hinsichtlich ihrer Berechnungsart vergleichen, stellen wir fest, daß einmal die reine Umsatzprovision die Berechnungsgrundlage des Lohns bildet, das andere Mal die Umsatzprovision eine zusätzliche Entschädigung zum Fixum darstellt. Prinzipiell ist der Provisionssatz bei der reinen Umsatzbeteiligung höher als bei der Methode «Fixum plus Umsatzprovision», da sich dort der Lohn allein aus der Provision errechnet. Wie wir erwähnt haben, richtet sich der Provisionssatz bei der Methode «Fixum plus Umsatzprovision» nach der Höhe des fixen Teils des Lohns. Wird das Fixum kleiner, nimmt der Provisionssatz zu. Erreicht das Fixum sogar den Wert Null, verschwindet es also ganz, so wird die zusätzliche Umsatzprovision zu einer reinen Umsatzprovision. Die reine Umsatzprovision wäre demnach ein Spezialfall der Methode «Fixum plus Umsatzprovision» (Fixum = 0), und unter gewissen Gesichtspunkten gilt für beide dasselbe.

3. Die Methode «*Fixum plus Bonus*». Die «Fixum plus Bonus»-Methode ist eine Verbindung von fixem Gehalt und Umsatzbonus (Umsatzprämie). Im Unterschied zu den anderen Methoden wird hier vom Verkäufer eine Mindestleistung gefordert, die die Bedingung dafür ist, daß er das seiner Leistungsfähigkeit entsprechende Fixum erhält. Als Basis für den festen Teil des Lohns dient die normale Leistung, die ein Verkäufer zu vollbringen imstande sein soll. Dem Fixum kommt jedoch eine ganz andere Bedeutung zu als bei der Methode «Fixum plus Umsatzprovision». Es ist nicht nur ein Vorstoß für einen Teil der normalen Leistungen, das durch eine zusätzliche Umsatzprovision vom Gesamtumsatz ergänzt wird, sondern bei der «Fixum plus Bonus»-Methode stellt es ein Entgelt dar für die gesamten Normalleistungen²⁶. Während sich das Fixum das eine Mal beispielsweise zwischen 20% und 80% des Gesamtlohns bewegt, bedeutet es das andere Mal eine auf der normalen Leistung begründete 100%ige Entschädigung. Erreicht der Verkäufer überdurchschnittliche Umsätze, erhält er in Form eines prozentualen Anteils vom Mehrumsatz eine Prämie. Dieser auf dem Mehrumsatz beruhende

²⁵ National Retail Dry Goods Association, *Methods of Compensation and the Work Week*, Presented at the 27th Convention of the Controllers' Congress, p. 93. New York 1947.

²⁶ Vgl. *Kosiol E.*, a. a. O., S. 242.

variable Umsatzbonus wäre dann eine zusätzliche Entschädigung zum Fixum. Die Prämien werden dem Verkäufer gutgeschrieben und kommen in der Regel nach einer Abrechnungsperiode von 3 oder 6 Monaten zur Auszahlung. Dabei können bei Umsätzen, die unter der verlangten Verkaufsleistung stehen, entsprechende Prämien in Abzug gebracht werden.

Ähnlich wie bei der reinen Umsatzbeteiligung kann auch der Umsatzbonus gestaffelt werden. Bei der Provisionsstaffelung beziehen sich jedoch die steigenden Provisionssätze jeweils auf den Gesamtumsatz, während bei der Bonusstaffelung der höhere Bonussatz nur für den über die Normalleistung hinausschießenden Mehrumsatz gilt.

Über die Verbreitung der beweglichen Lohnformen im Detailhandel gibt uns eine Untersuchung der American Management Association²⁷ vom Jahre 1950 Aufschluß, die zu interessanten Ergebnissen führte. Von 100 Verkäufern, die nach den verschiedenen Entlohnungsarten beschäftigt wurden, arbeiteten

	1940	1946	1948
unter der Methode:			
«Reine Umsatz provision»	46	18	13
«Fixum plus Umsatzprovision»	11	26	10
«Fixum plus Bonus»	17	27	30
«Reine Umsatzprovision mit Vorschuß» (Drawing Account)			15
«Fixum plus Bonus ergänzt durch Pro- vision»			4
«Reines Fixum»	20	23	19
«Übrige»	6	6	9
	100	100	100

Aus der Tabelle ergibt sich, daß in den USA die Zahl der im Zeitlohn angestellten Verkäufer in den letzten zehn Jahren ungefähr konstant blieb, also auch die Zahl der im Leistungslohn beschäftigten Verkäufer insgesamt keine große Änderung erfuhr. Bemerkenswert ist aber die Tatsache, daß 1948 nur noch 13% nach der reinen Umsatzprovision entlohnt wurden, gegenüber 46% im Jahre 1940. Die Entlohnung nach der Methode «Fixum plus Umsatzprovision» blieb gegenüber 1940 konstant, wies indessen einen deutlichen Rückgang auf gegenüber 1946; dagegen wurden immer mehr Verkäufer nach der «Fixum plus Bonus»-Methode entlohnt, nämlich 1940 17%, 1946 26% und 1948 30%. Zudem erreichte diese Methode 1948 den höchsten Prozentsatz von allen Lohnsystemen, was auf die Bedeutung hinweist, die sie in den Vereinigten Staaten gewonnen hat.

²⁷ Vgl. American Management Association, a. a. O., Series Nr. 147.

DER LEISTUNGSLOHN IM DETAILHANDEL

In den USA gelangen – wie bereits erwähnt – alle Leistungslohnmethoden zur Anwendung. Auch ist damit zu rechnen, daß sich dort diese Methoden noch mehr ausbreiten. Im Gegensatz dazu besteht in den schweizerischen Handelsbetrieben die Tendenz, an der alt-hergebrachten Praxis des Zeitlohns festzuhalten. Es sind zwar immer etwa gewisse Ansätze zur Einführung des Leistungsprinzips vorhanden, sie werden aber oft wieder rückgängig gemacht. Grundsätzlich stehen die schweizerischen Betriebe der Leistungsentlohnung skeptisch und eher ablehnend gegenüber. Es ist klar, daß eine Umstellung im Lohnsystem gründlich durchdacht und jede Improvisation vermieden werden muß. Andererseits sollten aber die schweizerischen Geschäftsleitungen Neuerungen, die sich an andern Orten zu bewähren scheinen, nicht ohne weiteres zurückweisen. Das Problem der Leistungsentlohnung ist vom ökonomischen und psychologischen Standpunkt aus von solcher Bedeutung, daß es erst dann zu verwerfen ist, wenn man sämtliche Möglichkeiten einer sinnvollen Anwendung überprüft und vom Gesamtaspekt des Betriebsprozesses als negativ beurteilt hat. Nur sind allgemein in den USA die Verhältnisse anders als in der Schweiz, was auch zu berücksichtigen ist. Der schweizerische Geschäftsmann ist im grossen und ganzen konservativer, die Sicherheit geht ihm vor dem Risiko. Zudem sieht er in der Fixumsentlohnung nicht unbedeutende Vorzüge und angesichts der Schwierigkeiten, denen jede Neuerung unterliegt, verharrt er dann in der traditionsgebundenen Einstellung. Wie beim Unternehmer bestehen auch beim Angestellten den Veränderungen in der Gehaltsbestimmung gegenüber gewisse Hemmungen: neue Lohnsysteme werden mit Zurückhaltung und nicht mit Begeisterung aufgenommen. In den USA sind die Möglichkeiten der wirtschaftlichen Kräfteentfaltung größer, Unternehmungsgeist und Initiative werden weniger gehemmt, und die Wirtschaft ist allgemein nicht so traditionsgebunden, so daß Neuerungen eher und rascher zum Durchbruch gelangen²⁸. Aus diesen Gründen scheinen der Ausbreitung der Leistungslohnsysteme

²⁸ Vgl. *Berets K.*, Das Entlohnungsproblem im Einzelhandel, S. 5. Stuttgart 1930.

im schweizerischen Detailhandel zum vornherein gewisse Grenzen gesetzt.

Was die europäischen Länder betrifft, dürfte die Entlohnung nach einem beweglichen System am meisten in Großbritannien zur Anwendung gelangen. Bental's²⁹ zum Beispiel, das wichtigste Mitglied der Independent Stores Association, sowie die Laws Stores Ltd.³⁰ bezahlen ihre Verkaufsangestellten nach solchen Methoden. In Deutschland entlohnt man die Verkäufer vorwiegend auf der Basis von Tarifverträgen, die zwischen den Arbeitgebervereinigungen und den die Arbeitnehmerschaft vertretenden Gewerkschaften abgeschlossen werden. Die Gehälter finden zum Teil eine Ergänzung durch Leistungszulagen in Form einer Ertragsbeteiligung, ohne daß eine enge Verbindung zwischen Erfolg und Lohn, das heißt ein eigentliches Leistungslohnsystem besteht³¹.

Gegenwärtig verwendet man in Frankreich in vielen Unternehmen ein Lohnsystem, das als *Salaire Proportionnel* bezeichnet wird. Dieses System ist zum erstenmal in l'Oréal im Jahre 1938 angewandt worden. 1941/42 haben andere Unternehmen den proportionellen Lohn übernommen, bis er sich 1947/48 in größerem Umfange entfaltete³². Der Grundgedanke des proportionellen Lohns (System Schueller) besteht darin, den Prozentsatz des Lohns im Verhältnis zum Gesamtumsatz irgendeines Basisjahres festzustellen. Bei einer Lohnsumme von beispielsweise 11 000 fFr. und einem Umsatz von 100 000 fFr. ist dieser Prozentsatz 11%. Steigt der Umsatz auf 110 000 fFr., so hat der Lohn 12 100 fFr. zu betragen, das heißt, der zu verteilende Lohn muß dann 11% des neuen Umsatzes sein. Liegt die neue Gesamtlohnsumme fest, so werden die einzelnen Löhne auf folgende Weise bestimmt: Jeder Normallohn erhält einen Zuschlag von 10% entsprechend der prozentualen Umsatzsteigerung (in unserem Beispiel von 100 000 auf 110 000 fFr.)³³.

²⁹ Aus einem unveröffentlichten Brief von Day R.M.C., Manager of the Independent Stores Association, an Pasdermadjian H., General Secretary of the International Association of Department Stores (November 1949).

³⁰ Vgl. Centre d'Etudes du Commerce, Bulletin d'Information, p.1ff. Paris, November 1952.

³¹ Diese Angaben erhielten wir von den Warenhäusern Rudolph Karstadt AG, Essen, und dem Westdeutschen Kaufhof, Köln.

³² Vgl. Schueller E., Der proportionelle Lohn, in: Mensch und Arbeit, Zeitschrift für Betriebliche Sozial- und Wirtschaftspraxis, Heft 6, S.161ff. München-Düsseldorf 1952.

³³ Näheres über das *Salaire Proportionnel* vgl. namentlich Schueller E., Le salaire proportionnel et quelques aperçus de l'économie proportionnelle, Genève 1948; Le salaire proportionnel, in: Chefs, Revue mensuelle publiée par l'Association d'Organisation Scientifique du Travail, Heft 3, p.5ff. Genève 1948; Faire Vivre, Paris 1950. – Massiot J., Quatre ans et demi de salaire proportionnel dans une entre-

Wir werden im folgenden sehen, daß die Idee des *Salaire Proportionnel* beim Aufbau der Leistungslohnsysteme an vielen Orten irgendwie in Erscheinung tritt. Inwieweit die von Schueller vertretene Methode heute im Detailhandel Anwendung findet, ist aus der Literatur nicht ersichtlich. Es werden indessen gegen den in gewissem Sinne primitiven Vorschlag Schuellers Bedenken geäußert, etwa in der Art, daß der Arbeiter trotz steigender Produktivität infolge äußerer Umstände jeden Anspruch auf einen Lohn über den Normallohn hinaus verlieren könnte³⁴.

A. Von der Bedeutung der Betriebsgröße und des Betriebscharakters für die Anwendung der elementaren Lohnformen

Ein wichtiger Faktor bei der Anwendung einer Leistungslohnmethode ist die Größe des Betriebes. Aus der Relation zwischen Lohnsystem und Betriebsgröße ergeben sich einige wesentliche Hinweise. In kleinen und mittleren Betrieben scheint eine Leistungsentlohnung weniger dringend als im Großbetrieb. Die Verbindung zwischen Unternehmer und Verkäufer gestaltet sich direkter; sie ist enger und persönlicher, und der Vorgesetzte ist in der Lage, die vielseitige Arbeitsleistung der Untergebenen im leistungssteigernden Sinne zu beeinflussen. Er kennt die Leistungsfähigkeit des Personals und kann überall dort eingreifen, wo der Betrieb durch fehlerhaftes Verhalten des Verkäufers eine Störung erleidet. In einem kleinen Betrieb ist trotz des anreizlosen Charakters der Fixumsentlohnung die Gefahr, die Verkaufsleistung zu vernachlässigen, geringer, weil der persönliche Einfluß des Geschäftsinhabers überall wirksam in Erscheinung tritt.

Im Großbetrieb des Detailhandels ist die Situation eine andere. Die Organisation der Arbeit ist umfangreicher, die Übersicht in alle Teile des Betriebes erschwert und die Beziehung zur Betriebsleitung nicht mehr so eng; die Stellung des Verkäufers innerhalb der zahl-

prise familiale française, in: *Chefs*, Revue mensuelle publiée par l'Association d'Organisation Scientifique du Travail, a. a. O., Heft 5, p. 10ff. – *Yücebilingin Y.Z.*, La rémunération moderne du salariat, Lausanne 1950. – *Bonk H.*, Die Rentabilität in der Theorie des «Salaire Proportionnel», in: *Mensch und Arbeit*, Zeitschrift für Betriebliche Sozial- und Wirtschaftspraxis, a. a. O., Heft 2, S. 33ff. München/Düsseldorf 1952.

³⁴ Vgl. *Bayer H.*, Gewinnbeteiligung, S. 55. Wien 1952.

reichen Arbeitskräfte erhält mehr anonymen Charakter. Der Verkäufer fühlt sich zwar von den der Betriebsleitung untergeordneten Aufsichtsorganen beobachtet und kontrolliert; aber der ganzen Arbeitsweise mangelt doch der Leistungsanreiz.

In einem größeren Betrieb tritt das psychologische Faktum in Erscheinung, daß das Verkaufspersonal seine Leistungsfähigkeit im Sinne einer Umsatzsteigerung nicht voll entfaltet. Es liegt nahe, diese mangelnde Aufmerksamkeit in der Verkaufstätigkeit durch ein Lohnsystem zu beheben, das die Tendenz zur Arbeitssteigerung bereits in sich trägt. Die Leistungslohnmethode scheint aus diesen Gründen in einem Großbetrieb zweckmäßiger als in einem Kleinbetrieb.

Das heißt nicht, daß die Leistungsentlohnung schlechthin für jeden Großbetrieb das Zweckmäßigste ist. Neben der Betriebsgröße ist auch die Art des Betriebes, der Betriebscharakter, von Bedeutung. In einem Warenhaus werden neben billigen Massenartikeln auch zahlreiche verschiedenartige Qualitätsobjekte in mittleren und hohen Preislagen zum Verkauf angeboten. Der Verkäufer kann auf den Kunden einwirken. Er ist in der Lage, durch seine Geschicklichkeit und sein psychologisches Feingefühl den Verkauf von hochwertigen Artikeln zu fördern und damit auf die Umsatzsteigerung Einfluß zu nehmen. Durch den Hinweis auf einen andern Gegenstand, nachdem ein Verkauf getätigt ist, sind sogenannte Anschluß- oder Suggestionsverkäufe möglich. «Vielfach bedarf ein Stück noch einer notwendigen Ergänzung (zum Beispiel Schuhe/Strümpfe, Kleid/Besatz, Mantelstoff/Futter, Strümpfe/Stopfgarn usw.), an die der Kunde im Augenblick nicht denkt. Für einen geeigneten Hinweis ist er aber dankbar und wird eine solche Form des Zuempfehlens niemals als aufdringlich, sondern als Kundendienst im besten Sinne empfinden. Auch wenn der Artikel an sich kein Ergänzungsbedarf ist, ist in vielen Fällen nicht nur die Gelegenheit, sondern oft die Notwendigkeit zum Zuempfehlen gegeben. Im Laufe der Unterhaltung hat der geschickte Verkäufer im allgemeinen die Situation des Käufers genügend erfaßt, um feststellen zu können, was ihn an einem Kauf besonders interessiert, wo seine besonderen Bedürfnisse liegen, oder ob eventuell ein besonderer Anlaß (Reise, Geburtstag, Gesellschaft) vorhanden ist, der weitere Käufe notwendig macht»³⁵. Der Verkäufer hat es also in der Hand, durch seinen persönlichen Einsatz den Warenverkauf zu erhöhen. Er wird sich – im Leistungslohn arbeitend – intensiver betätigen; es ist ihm nicht gleichgültig, wieviel er verkauft, denn der

³⁵ Herzberg E., Der Verkauf im direkten Verkehr mit dem Kunden, in: Seyffert R., Handbuch des Einzelhandels, S. 523. Stuttgart 1932.

Umsatz ist ja entscheidend für die Höhe seines Gehalts. Der Betriebscharakter eines Warenhauses als solcher wäre demnach für die Anwendung des Leistungsprinzips nicht ungünstig.

Dagegen liegen im Einheitspreisgeschäft³⁶, einer besonderen Form des Warenhauses, die Verhältnisse wieder anders. Hier werden Massenartikel in allgemein niedrigen Preiskategorien verkauft. Dies ermöglicht eine vereinfachte Organisation und eine durchgehende Gruppierung der Artikel nach ihren einheitlichen Preisen. Das Einheitspreisgeschäft in Amerika zum Beispiel, «5 oder 10 Cents Stores» genannt, bietet den Kunden Massenartikel in gut ausgebreiteter Lage (sogenannte visual merchandising) zum Kauf an. Im allgemeinen ist der Käufer nicht auf eine Beratung des Personals angewiesen. Der Verkauf gestaltet sich einfacher; bei billigen Massenartikeln braucht es nicht viele Worte über Qualität und Zweckmäßigkeit. Der Kunde wählt den gewünschten Artikel selbst aus und stellt den angeschriebenen Preis fest. Wenn ihm der Gegenstand zusagt, kauft er ihn, ohne daß sich ein längeres Verkaufsgespräch abwickelt. Der Charakter des Einheitspreisgeschäftes verhindert also die Beeinflussung des Käufers von Seiten des Verkaufspersonals. Die Angestellten können durch ihre persönliche Initiative die Umsätze nicht wesentlich steigern, und die Anforderungen an die Verkaufstalente sind geringer, als sie sonst im allgemeinen an die Verkäuferpersönlichkeit gestellt werden. Aus diesen Gründen dürfte man im Einheitspreisgeschäft der Fixumsentlohnung den Vorzug geben. Eine Umsatzsteigerung ist – das ist auch die Ansicht der Fachleute – durch die Einführung des Leistungslohns nicht zu erwarten.

Ebenso scheint im Spezialwarengeschäft³⁷ die Fixumsentlohnung von Vorteil. In einem Warenhaus stehen die verschiedenartigen Verkaufsobjekte in keinem organischen Zusammenhang. Zudem herrscht in den Verkaufsräumen eine freie Zirkulation des Publikums. Im Spezialwarengeschäft dagegen dienen die Waren sinngemäß gleichen Zwecken (Möbel und Teppiche usw.), und der Verkehr mit der Kundschaft trägt mehr persönlichen Charakter: eine «rasche Abfertigung» des Käufers ist ausgeschlossen. Man legt hier großen Wert auf die Schaffung und Erhaltung einer Stammkundschaft. Der Kunde wird gleich beim Betreten des Geschäftes über seine Wünsche befragt und

³⁶ Zum Thema Einheitspreisgeschäft vgl. zum Beispiel *Stüssgen C.*, Der Massenfiliabetrieb, in *Seyffert R.*, Handbuch des Einzelhandels, a. a. O., S. 79. Stuttgart 1932.

³⁷ Über Abgrenzung des Begriffes Spezialgeschäft und das Verhältnis zum Warenhaus vgl. *Kitzinger O.*, Warenhaus und Spezialgeschäft, in: Probleme des Warenhauses, Herausgegeben vom Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser, S. 105 ff. Berlin 1928.

läßt sich, wenn möglich, von der gleichen Verkaufskraft bedienen. Er nimmt den Angestellten etwa auch nur informatorisch in Anspruch und tätigt seinen Kauf erst beim zweiten oder dritten Besuch. Ein Leistungslohnsystem auch mit schwachem Anreizcharakter könnte sich unter diesen Umständen nachteilig auswirken. Das Personal würde vielleicht Ungeduld in der Beratung zeigen und durch Aufdrängen vorzeitige Verkaufsabschlüsse erzwingen, was nicht zum Nutzen der Stammkundschaft wäre. Der Verkäufer muß im Spezialwarengeschäft gegenüber dem Kunden größere Zurückhaltung beobachten und jede Forcierung vermeiden; diese ruhige und jeder Aufdringlichkeit entbehrende Verkaufstätigkeit garantiert aber nur der Zeitlohn.

Die beste Anwendungsmöglichkeit des Leistungsprinzips sehen wir also im Großbetrieb, jedoch nicht im Einheitspreis- und Spezialwarengeschäft, sondern vornehmlich im Warenhaus³⁸. Wenn wir in der Folge von einem größeren Betrieb sprechen, verstehen wir darunter das Warenhaus.

Bei der Einführung des Leistungsprinzips in einem Großbetrieb stoßen wir zuerst auf die Frage, ob und auf welche Weise hier die Leistung in ihrer eigentümlichen Struktur erfaßt und – etwa ähnlich der Industrie – der Meßbarkeit zugänglich gemacht werden kann. Leistungsstruktur und Möglichkeiten der Leistungsbemessung müssen demnach Gegenstand unserer weiteren Untersuchung bilden.

B. Das Problem der Meßbarkeit der Leistung und die Festsetzung der Lohnhöhe

1. Die Struktur der Leistung

Stellen wir den Arbeitsprozeß eines Warenhauses demjenigen eines Industriebetriebes gegenüber, zeigen sich große strukturelle Unterschiede in der Leistung. In der Industrie besteht die Leistung des Arbeitnehmers vielfach in homogenen Bewegungen. Die nach

³⁸ Über die Entstehung und Entwicklung des Warenhauses siehe *Sombart W.*, Das Warenhaus ein Gebilde des hochkapitalistischen Zeitalters in: Probleme des Warenhauses. Herausgegeben vom Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser, a. a. O., S. 77 ff. Berlin 1928.

dem Rationalisierungsprinzip³⁹ durchgeführte Arbeitsteilung ermöglicht die Herstellung von standardisierten Artikeln, und wenn dem Arbeitnehmer die nötigen Materialien und Werkzeuge zur Verfügung stehen, reduziert sich die strukturelle Beschaffenheit der Leistung auf einige wenige manuelle Geschicklichkeitsgriffe. Solange an der gleichen Produktionseinheit gearbeitet wird, sind die Bewegungen des Arbeitnehmers gleichartig und von solch einheitlichem Charakter, daß sie in kurzer Zeit routinemäßig und ohne große gedankliche Auseinandersetzungen ausgeführt werden. Die Tätigkeit des arbeitenden Menschen wird dann oft derart, daß sie gegenüber der Arbeit der Maschine keine großen Unterschiede mehr aufweist. *Walther* schreibt darüber zum Beispiel in seiner «Arbeitspsychologie»⁴⁰: «Die Industriearbeit ist ihrem Wesen nach eintönig; sie hat die verhängnisvolle Tendenz zu immer stärkerer und vollständigerer Automatisierung.»

Insofern keine Absatzstockung eintritt, erstreckt sich der Arbeitsprozeß über eine bestimmte Stundenzahl pro Woche und erleidet, abgesehen von kleinen Betriebsstörungen, keine Unterbrechungen. Er wickelt sich während längerer Zeitperioden mit einer Gleichförmigkeit und Regelmäßigkeit ab, wie wir sie im Detailhandel nicht antreffen.

Die Leistung des Verkäufers im Warenhaus ist nicht homogen. Sie ist die Resultante von ganz verschiedenartigen Leistungskomponenten, die den Geschicklichkeitsgriffen des Arbeiters an der Maschine nicht mehr entsprechen. Bei der Analyse der Leistung des Verkäufers stoßen wir zunächst auf die Vorbereitungsarbeiten, die nötig sind, um erfolgreich verkaufen zu können. Die Verkaufsabteilungen müssen aufgeräumt und gereinigt, die Ladentische sorgfältig dekoriert werden. Die verkauften Waren sind aus den Lagerbeständen zu ersetzen und genaue Warenkontrollen anzufertigen. Das sind alles Voraussetzungen zu einem erfolgversprechenden Verkaufsakt. Dieser selbst stellt nun an die Verkäuferpersönlichkeit Anforderungen, vor allem was das Takt- und psychologische Feingefühl angeht, wie es vom Arbeiter an der Maschine nicht verlangt wird. Der Verkäufer muß die Ware zeigen, ihren Gebrauch demonstrieren und die Materialbeschaffenheit erklären. Er muß jeden Kunden in seiner Eigenart erkennen, als Persönlichkeit einschätzen und ohne aufdringlich zu werden, einen günstigen Verkaufsabschluß im Auge behalten. Nach getätigtem Verkauf erfolgen wieder Nebenarbeiten,

³⁹ Über den Rationalisierungsgedanken siehe namentlich *Schmidt E.*, Wesen und Wege der Rationalisierung, Antrittsvorlesung, gehalten am 20. Januar 1951 an der ETH in Zürich, in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 2, S. 31, Zürich 1951.

⁴⁰ Vgl. *Walther L.*, Arbeitspsychologie, S. 226. Luzern 1950.

wie Ausfüllen des Kassazettels, Empfang des Geldes und Verpackung der Ware.

Die Leistung des Verkäufers besitzt also nicht kontinuierlichen, gleichförmigen Charakter. Ihre Struktur ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, daß der Verkäufer sich jederzeit mit verschiedenen Menschentypen auseinandersetzen muß, während der Fabrikarbeiter vorwiegend mit Material zu tun hat. Überdies hat die Arbeit des Verkäufers Bereitschaftscharakter, das heißt, von der Zeit, die er hinter dem Ladentisch verbringt, muß er einen Teil untätig verharren. Während der Stoßzeiten des Tages oder in der Saison hat er vermehrten Einsatz zu zeigen. Diese Unausgeglichenheit in der Verkaufstätigkeit stellt hohe Anforderungen an die Nervenkraft des Angestellten.

Das Verhältnis der tätigen zur untätigen Zeit des Verkäufers ist nicht leicht zu bestimmen. Je nach der Betriebsgröße und der Betriebsart zeigen sich im Arbeitsverlauf erhebliche Abweichungen. Eine im Jahre 1927 durchgeführte Zeitstudie – neuere Unterlagen waren nicht erhältlich –, die sich auf vier Detailhandelsgeschäfte in New York, Chicago, Boston und Philadelphia erstreckte, ergab folgendes Resultat⁴¹:

Für den Verkauf benötigte Zeit	42%
Für Auskünfte an nicht kaufende Kunden . .	8%
Für Lagerarbeiten	17%
Untätige Zeit	33%

Daraus ersehen wir, daß der Verkäufer ungefähr einen Drittel seiner Arbeitszeit untätig bleiben muß. Eine Verkürzung der Arbeitszeit ist indessen nicht zweckmäßig, weil der Kunde zu jeder Tagesstunde einkaufen will. Auch läßt sich aus der prozentual hohen untätigen Zeit nicht ohne weiteres eine Einsparung des Personals ableiten, da sich aus der Erfahrung eine bestimmte Anzahl von Verkaufskräften ergibt, die einfach notwendig ist, um einen störungsfreien und erfolgreichen Ablauf des Arbeitsprozesses zu gewährleisten.

2. Über die Möglichkeiten der Leistungsbemessung

a) Leistungsbemessung bei der Fixumsentlohnung

Ein sich bewerbender Verkäufer kann auf Grund seiner Angaben über Fähigkeiten und Kenntnisse eingestellt und dementsprechend entlohnt werden. Da sich der Bewerber keiner Prüfung unterzieht,

⁴¹ Vgl. *Gabler W.*, Probleme der amerikanischen Warenhäuser, S. 193. Zürich und Leipzig 1934.

gewinnt das Unternehmen über seine Leistungsmöglichkeiten auch kein verlässliches Bild. Die Betriebsleitung erkundigt sich vielleicht noch beim früheren Arbeitgeber über die Persönlichkeit des Bewerbers und stützt sich im weiteren auf die vorgewiesenen Zeugnisse von früheren Arbeitsplätzen. Von diesem Verkäufer erwartet man eine durchschnittliche Leistung, das heißt die Normleistung, die sich aus den reichen Erfahrungen der Betriebspraxis ergeben hat. Entspricht die Leistung im großen und ganzen dieser Norm, so erwachsen dem Angestellten grundsätzlich keine Schwierigkeiten.

Die Art, die Leistung zu bewerten, indem einfach festgestellt wird, ob der Verkäufer die von ihm erwartete durchschnittliche Norm erreicht, läßt Größen zur exakteren Leistungsbemessung wie Umsatz, Kundenzahl, Retourwaren usw. außer Acht. Man kann nicht von einer eigentlichen Leistungsbemessung reden: die Leistung wird vielmehr nach allgemeinen Gesichtspunkten mehr oder weniger vage abgeschätzt. Die Gesamtleistung wird auch nicht etwa analysiert, indem Komponenten wie Geschäftserfahrung, Verkaufstechnik, Einstellung zum Kunden und zum Geschäft usw. genauer bewertet und bemessen werden. Die Betriebsleitung bleibt in bezug auf die tatsächliche Leistung des Angestellten immer im ungewissen. Bei Lohnbegehren stützt sie sich darauf, wie der Abteilungsleiter die betreffende Verkaufskraft einschätzt. Es besteht darin aber die Gefahr, daß die Vorgesetzten, durch persönliche und subjektive Erwägungen beeinflußt, der effektiven Leistung des Untergebenen nicht immer ganz gerecht werden. Diese simplifizierte Methode der Leistungsbemessung könnte zu Ungerechtigkeiten gegenüber dem Verkaufspersonal führen. Daher ziehen Großbetriebe eine detailliertere Bewertung der Leistung vor.

Nach dem Ersten Weltkrieg beginnt man in den Vereinigten Staaten von Amerika den Lohn auf Grund von Arbeitsanalysen und Leistungsbemessungsmethoden zu bestimmen. Diese sich immer weiter entwickelten und verbesserten Lohnverfahren haben in den letzten Jahren auch Eingang in die Handelsbetriebe gefunden. Obgleich die Struktur der Leistung des Verkäufers von komplexer und vielseitiger Art ist, hat man auch hier versucht, die gesamte Arbeitsweise objektiver zu bewerten und zu bemessen. Die Arbeit sollte in ihrem eigentümlichen Charakter erfaßt, die Leistung irgendwie zahlenmäßig bestimmt und daraus der Lohn sozusagen mathematisch errechnet werden⁴². Die Unternehmen sind damit nicht bloß psychologischen und materiellen Wünschen des Personals entgegen ge-

⁴² Vgl. Bloch W., Arbeitsbewertung, in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 1, S. 13. Zürich 1941.

kommen, sie haben auch eine bessere Übersicht über die Beziehung der Betriebskosten zu den Arbeitsleistungen des Personals gewonnen.

Bei der Festsetzung des Lohns in den amerikanischen Warenhäusern geht der eigentlichen Leistungsbemessung eine Arbeitsbewertung voraus, die «Job Analysis and Evaluation». Bevor das Individuum auf seine Leistungsfähigkeit untersucht wird, erfährt die Arbeit als solche eine eingehendere Bewertung. Das umfassende Punktbewertungsverfahren läßt sich in folgende drei Phasen gliedern⁴³:

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1. "What is my job?" | Job Analysis |
| 2. "What is it worth?" | Job Evaluation |
| 3. "How am I doing?" | Merit Rating |

Nach der Job Analysis wird die Arbeit in ihre Teile zerlegt und bis ins Detail beschrieben. Eine Analyse der Arbeit ist notwendig, weil man ohne genaue Arbeitsbeschreibung nicht sagen kann, welche Anforderungen die Arbeit an den Menschen stellt. Die genaue Arbeitsbeschreibung bildet dann die Grundlage für die Arbeitsbewertung. In amerikanischen Betrieben besorgen die Analyse speziell ausgebildete «Analysts». Auch kann der betreffende Verkäufer selbst seine Teilarbeiten detailliert beschreiben. Der Experte vergleicht dann die Meinung des Angestellten mit seiner eigenen Ansicht und zieht daraus die nötigen Schlüsse. Psychologisch gesehen hat dieses Vorgehen den Vorteil, daß sich der Verkäufer eher als Mitarbeiter und weniger als Untergebener fühlt⁴⁴. Die so gewonnene Analyse der Arbeit führt zu einer Anzahl von wichtigen Bewertungsfaktoren, wie Skill Requirements, Effort Demand, Responsibilities and Job Conditions, die je nach Betrieb und Arbeitsdifferenzierung in mehr oder weniger Komponenten zerlegt werden⁴⁵.

Ist eine Arbeit bis ins kleinste analysiert, werden die einzelnen Teilkomponenten nach Punkten bewertet; der Arbeitszerlegung folgt die Arbeitsbewertung (Job Evaluation). Zuerst legt man dem System eine Gesamtpunktzahl zugrunde, die sich nach der Größe

⁴³ Vgl. National Retail Dry Goods Association, Retail Job Analysis and Evaluation, S. 15. New York 1947.

⁴⁴ Über die verschiedenen Möglichkeiten der Durchführung der Arbeitsbeschreibung und ihrer Vor- und Nachteile vgl. Life Office Management Association, Job Evaluation for the Establishment of Salary Standard, New York 1938.

⁴⁵ So gliedert man zum Beispiel die «Skill Requirements» in folgende Komponenten: Basic knowledge and experience, Knowledge of merchandise, Creative ability, Judgment, Managerial techniques, Developing customer relationships, Relationships inside the store, Relationships outside the store, Selling requirements, Accuracy, Manual dexterity. – Vgl. National Retail Dry Goods Association, Retail Job Analysis and Evaluation, a. a. O., S. 65. New York 1947.

des Betriebes und den differenzierten Ergebnissen der Arbeitsanalyse richtet. Nachher werden für die vier Hauptfaktoren und ihre Unter-
teilungen die Punktzahlen festgesetzt, die je nach der Bedeutung,
die die Betriebsleitung den einzelnen Arbeitskomponenten beimißt,
variieren. Die so gefundenen Zahlen sind maximale Größen. Addiert
ergeben sie eine Gesamtzahl, welche der Arbeit zukommt, die in
jeder Hinsicht maximale Anforderungen stellt. So wird zum Beispiel
für diese Arbeit eine Gesamtzahl von 2000 Punkten gesetzt und die
Hauptkomponenten werden wie folgt bewertet:

Die für die Arbeit erforderliche Geschicklichkeit (Berufstüchtigkeit)	1000 Punkte
Die für die Arbeit erforderliche Verantwortung	600 »
Die von der Arbeit geforderte Anstrengung . . .	260 »
Die Arbeitsbedingungen	140 »
Total	<u>2000 Punkte</u>

Die für die Berufstüchtigkeit gesetzten 1000 Punkte sind aber
nur die Resultante von den Maximalzahlen der Komponenten, in die
sich die Berufstüchtigkeit gliedert. Erfordert das Verhältnis des Ver-
käufers zur Kundschaft im höchsten Grade Fähigkeiten in der Ent-
scheidung und in der Beobachtung der diffizilen Verkaufsregeln, die
imstande sind, den Ruf und die Entwicklung des Unternehmens
entscheidend zu fördern, gibt man der Teilkomponente «Verhältnis
zur Kundschaft» die Höchstzahl 100. Je nach den effektiven Erfor-
dernissen der Teilleistungen erhält die Komponente «Warenkenntnis»
die Höchstzahl 90, die Komponente «Verkaufstechnik» die Höchst-
zahl 110 usw.

Auf diese Weise ergibt sich das Zahlenschema für diejenige Arbeit,
die vom Verkäufer in allen Teilen die höchsten Fähigkeiten verlangt,
die also auch am besten entlohnt werden soll. Ob es die Arbeit in der
Tat gibt oder ob sie bloß theoretisch angenommen wird, ist für die
Bewertungsmethode nicht von Bedeutung. Wesentlich ist, daß in
Beziehung auf die Höchstpunktzahl die verschiedenen Arbeiten
qualifiziert und je nach Anforderungen in eine Reihe gebracht werden,
die nun eine allgemeine Richtlinie bildet für die Lohnbemessung.

Nach der Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung setzt man die
Grundlöhne fest, indem die verschiedenen Arbeiten abgegrenzt und
in Lohngruppen eingeteilt werden. Wir geben dazu folgendes Beispiel:

Lohngruppe 1 von 250–310 Punkten ergibt einen Grundlohn von Fr. 220.—,
Lohngruppe 2 von 311–370 Punkten ergibt einen Grundlohn von Fr. 250.—,
Lohngruppe 3 von 371–430 Punkten ergibt einen Grundlohn von Fr. 280.—,
Lohngruppe 4 von 431–500 Punkten ergibt einen Grundlohn von Fr. 310.—,
usw.

Diese Punktbewertungsmethode weist eine bestimmte Arbeit eindeutig einer Lohngruppe zu, so daß die Lohnhöhe nicht mehr zur Diskussion steht. Es fragt sich nur, auf welcher Basis man die Grundlöhne festsetzen will. Dafür bedient sich die amerikanische Betriebsleitung grundsätzlich zweier Methoden⁴⁶. Sie stuft einmal die Grundlöhne nach der Lohngruppeneinteilung, die ja die Struktur der einzelnen Arbeiten erfaßt, sinngemäß ab und vergleicht sie natürlich auch mit den für die betreffende Arbeit bezahlten bisherigen Entschädigungen. Ferner registriert sie die Grundlöhne auf dem Arbeitsmarkt und vergleicht die für gleiche oder ähnliche Arbeiten in Konkurrenzfirmen gewährten Entschädigungen mit den eigenen. So könnte man beispielsweise für schweizerische Verhältnisse zu folgenden Ergebnissen gelangen:

Grundlöhne in Konkurrenzfirmen

<i>Lohngruppe</i>	<i>Minimum</i>	<i>Vorwiegend</i>	<i>Maximum</i>	<i>Grundlohnfestsetzung im eigenen Betrieb</i>
1	200	220	240	220
2	230	250	280	250
3	260	290	310	280
4	280	310	330	320 usw.

Wir müssen jetzt nach der sachlichen Bewertung der Arbeit an einem bestimmten Arbeitsplatz die Frage stellen, ob die dazu ausersene Arbeitskraft an Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit den Anforderungen der Arbeit genügt. Tatsächliche Leistung und Struktur der zu leistenden Arbeit müssen miteinander in Beziehung gebracht werden⁴⁷. Der Arbeitsbewertung folgt also die Leistungsbewertung, mit dem Ziele, die Erfordernisse der Arbeit mit den Leistungen der Arbeitskraft in Einklang zu bringen, oder, einfacher ausgedrückt, an jedem Verkaufsort den geeigneten Verkäufer zu placieren. Die Leistungsbewertung bzw. Leistungsbemessung wäre dann indirekt maßgebend für die Lohnhöhe, indem Verkäufer mit hoch bewerteter Leistungsfähigkeit an Arbeitsplätze mit höheren Lohngruppen versetzt würden und umgekehrt.

Die Leistungsbemessung der Verkaufskraft geschieht mit Hilfe

⁴⁶ Vgl. Gewerkschaftliche Arbeitsforschung, Arbeitsbewertungssystem in den USA, S. 25. Köln 1952.

⁴⁷ "When the initial analysis and evaluation have been completed it is necessary, for sound salary administration, to incorporate a system of merit rating whereby the individual's performance is reviewed in terms of the specific duties and responsibilities comprising the job as the program has described and measured it." National Retail Dry Goods Association, Retail Job Analysis and Evaluation, a. a. O., S. 14. New York 1947.

eines Punktverfahrens ähnlich wie bei der Arbeitsbewertung. Es werden diejenigen Faktoren herausgegriffen, die die Betriebsleitung für den Verkäufer wichtig hält. Natürlich muß die Art und Weise der Leistungsbemessung derjenigen der Arbeitsbewertung irgendwie adäquat sein, das heißt, man muß die sich aus der Struktur der Arbeit ergebenden Gesichtspunkte auch auf die Gliederung der Leistung in ihre Komponenten übertragen. Wenn beispielsweise bei der Arbeitsbewertung für die Warenkunde eine Zahl eingesetzt ist, muß eine entsprechende Rubrik auch in der Leistungsbemessung vorhanden sein. Das was die Arbeit an Leistung verlangt und was die Verkaufskraft in der Tat leistet, wird durch diese Methode in unmittelbare Beziehung gebracht. In der Praxis achtet man darauf, daß die Leistung mit den Erfordernissen der Arbeit korrespondiert, bei höheren Anforderungen also auch höhere Löhne bezahlt werden, ohne daß man dabei von einem Leistungslohn im Sinne eines beweglichen Lohnsystems sprechen dürfte. Die Leistungsfähigkeit des Verkäufers wird zwar regelmäßig bemessen, aber nicht zu dem Zwecke, ein der jeweiligen Leistung adäquates Gehalt auszuzahlen, sondern vornehmlich, um über die Verkaufsfähigkeiten eines Angestellten jederzeit ein verlässliches Bild zu haben und zu kontrollieren, ob die Arbeitskraft den ihr zugewiesenen Arbeitsplatz voll und ganz ausfüllt, ob also Arbeitsbewertung und Leistungsbemessung miteinander übereinstimmen⁴⁸.

b) Leistungsbemessung bei einem beweglichen Lohnsystem

Dort, wo wir bei der Fixumsentlohnung von Leistungsbemessung gesprochen haben, sollten wir streng genommen Leistungsbewertung sagen. Die Leistung wird nämlich nicht zahlenmäßig erfaßt, sondern auf Grund von verschiedenen Faktoren eingeschätzt oder bewertet. Dagegen dürfen wir bei einem beweglichen Lohnsystem den Ausdruck «Leistungsbemessung» sinngemäß gebrauchen, denn hier erstrebt man über die Bewertung des Arbeitscharakters und der Leistungsfähigkeit hinaus nicht bloß eine Leistungsschätzung, sondern eine exakte Leistungsbemessung.

⁴⁸ Zur Frage des Merit Rating vgl. *Scott W.D. and Spriegel W.R., Personnel Management*, p. 212ff. Evanston 1946, sowie namentlich American Management Association, *Performance Rating and Job Analysis for Sales Personnel*, Marketing Series Number 78, p. 13ff. New York 1950.

Über Versuche zur wissenschaftlichen Bewertung der Arbeit von Festbesoldeten in der Schweiz siehe *Tschabold A., Wissenschaftliche Besoldungspolitik in Theorie und Praxis*, Bern 1946.

Da im Detailhandel nur zwei Leistungsgrößen exakt meßbar sind, nämlich Umsatz und Anzahl Kunden, ist es naheliegend, einer eigentlichen Leistungsbemessung diese beiden Größen zugrunde zu legen. Bei der Erfassung der Beziehung zwischen Umsatz, Kundenzahl und Leistung zeigen sich aber in der Praxis große Schwierigkeiten. Man ist sich allgemein darüber einig, daß ein zuverlässiges Resultat in der Meßbarkeit der Leistung nur gemeinsam aus Umsatz und Kundenzahl zu erhoffen ist. Sobald man aber praktisch daraus die Leistung ermitteln will, weicht man den Schwierigkeiten aus, indem – besonders wegen der einfacheren Errechnung – allein noch auf den Umsatz abgestellt wird⁴⁹. Die Kompliziertheit in der mathematischen Erfassung der Beziehung zwischen Umsatz, Kundenzahl und Leistung ist der wesentliche Grund, warum die Kundenzahl, als für den Unternehmer weniger repräsentative Größe, eliminiert wird. Es vereinfacht die Leistungsbemessung erheblich, wenn der Umsatz allein zum Maßstab gemacht wird für die Leistung, denn um in bezug auf die Leistung auch das Abhängigkeitsverhältnis von Umsatz und Kundenzahl zu erfassen, sind algebraische Rechnungen nötig, die der Unternehmer gerne umgeht.

Der Unternehmer kann auch aus andern Gründen den Umsatz als zweckmäßigere Leistungsbasis betrachten. In wirtschaftlichen Wechsellagen tritt die Tatsache in Erscheinung, daß bei einer Abnahme der Kaufkraft die Kundenzahl an und für sich gleich bleibt, die betreffenden Kunden jedoch billigere Warenkategorien vorziehen, was den Kassazetteldurchschnitt herabdrückt. Würde die Basis für die Leistungsbemessung in der Kundenzahl bestehen, so müßte der Unternehmer bei einem allfälligen Umsatzrückgang und gleicher Kundenzahl die gleichen Löhne auszahlen, was im Hinblick auf die Rentabilität des Betriebes ein Nachteil ist. Bei einer Zunahme der Kundenzahl würde der Fall eintreten, daß die Lohnsumme bei einem solchen Leistungslohnsystem nicht nur relativ zum gesunkenen Umsatz, sondern auch absolut steigt. Die Besonderheit dieser Konjunkturlage, «die sich in der Zunahme der Anzahl Käufe bei stärker sinkendem Kassazetteldurchschnitt – also Umsatzrückgang – erweist, läßt es daher als unzweckmäßig erscheinen, die Anzahl Kunden als Basis des Lohnsystems anzuerkennen. Demnach bleibt nur der Umsatz als Basis und Leistungsmaß»⁵⁰. Daraus geht hervor, daß der Unternehmer auch aus solchen Erwägungen heraus bei einer Lei-

⁴⁹ Vgl. *Feurer W.*, Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug im Großbetrieb des Einzelhandels, S. 240. Zürich 1941.

⁵⁰ Aus persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen eines schweizerischen Großbetriebes.

stungslohnmethode gerne den Umsatz allein als Maßstab für die Leistung betrachtet und die Zahl der Kunden unberücksichtigt läßt. Wir haben bereits gesehen, daß in den amerikanischen Leistungslohnsystemen die Kundenzahl nirgends auftaucht; die Leistung wird allein mit dem Umsatz in Beziehung gebracht. Es ist nicht zu erwarten, daß für schweizerische Verhältnisse eine kompliziertere Methode in der Leistungsbemessung zur Anwendung gelangt.

Wie wird nun in der Praxis der Umsatz zur Bemessungsgrundlage für Leistung und Lohn? Die Leistung tritt in unmittelbare Beziehung zum Umsatz. Je mehr Umsatz, desto höher wird die Leistung bewertet und umgekehrt, und je höher die Leistung, desto mehr Lohn. Eine wichtige Größe bei der Bemessung der Leistung nach dem Umsatz ist der Provisionssatz. Seine Festsetzung ist nicht einfach. Es müssen kostenpolitische und personalpolitische Erwägungen gemacht werden. Die Betriebsleitung muß in der Leistungsbemessung nach Umsatz gewisse Vorteile sehen und der Arbeitnehmer die Gewißheit haben, daß ihm der Provisionssatz je nach der Leistung einen anständigen Lohn garantiert.

Die Fixierung des Provisionssatzes – wir denken dabei an die reine Umsatzbeteiligung – geht aus vom Umsatz, der in einer gewissen Zeit bei der Fixumsentlohnung erreicht wurde. Man errechnet zum Beispiel auf eine Anzahl Jahre einen Durchschnittsumsatz pro Monat und setzt dann den Provisionssatz so fest, daß der Verkäufer bei der Erreichung dieses Durchschnittsumsatzes dasjenige Monatsgehalt erzielt, das er bei der Fixumsentlohnung bereits hatte. «Genau wie beim Akkordlohn muß auch hier der Beteiligungssatz so bemessen sein, daß der Überdurchschnittliches Leistende mehr verdient als bei reinem Zeitlohn bzw. Fixum. Die Zeitbasis besteht auch bei Leistungslohnsystemen unbewußt immer, denn jede Leistungslohnvereinbarung hat zur Voraussetzung, daß der Angestellte, der x Prozent von jeder Leistung erhält, einen bestimmten Lohn in einer bestimmten Zeit verdienen kann.⁵¹» Im Zusammenhang mit der rückwärts zu verfolgenden Zeit ergeben sich grundsätzlich zwei Fragen, die wir klar trennen möchten. Einmal muß die Betriebsleitung festlegen, über wieviele Jahre man den Umsatz zurückverfolgen will. Dann hat sie sich zu entscheiden, welche Zeiteinheit der zukünftigen Umsatzbeteiligung zugrunde gelegt werden soll. Fassen wir bei der Zurückverfolgung der Zeit im Hinblick auf den Umsatz eine Dauer von 10 Jahren ins Auge, so ist das erste, auf das wir achten müssen, ob sich während dieser Periode gleichförmige oder sprunghafte Umsatzgrößen ergeben haben. Die Un-

⁵¹ Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 33.

gleichförmigkeit des Umsatzes kann verschieden begründet sein. Ein größerer Umsatz rührt zum Beispiel von einer Erweiterung des Unternehmens her; höhere Umsätze können auch durch eine Vermehrung des Geschäftsansehens bedingt sein. Ferner wirken höhere Löhne an die Angestellten, zugkräftige Reklame- und Werbemaßnahmen umsatzsteigernd. Besonders bedeutungsvoll sind aber wirtschaftspolitische und konkurrenzwirtschaftliche Einflüsse. Bei einer allgemeinen Hebung des Preisniveaus geht bei gleichbleibender Kundenzahl und beim Einkauf der nämlichen Waren auch der Umsatz in die Höhe. Sind solche Umsatzsteigerungen in den letzten fünf Jahren zu verzeichnen, ist es nicht zweckmäßig, zur Errechnung des Durchschnittsumsatzes eine Dauer von zehn Jahren anzunehmen. Der Durchschnittsumsatz über zehn Jahre wäre nämlich kleiner als der der letzten fünf Jahre; die Angestellten müßten demnach auch weniger leisten, um ihn zu erreichen und könnten bei Mehrleistungen, falls der Provisionssatz unverändert bliebe, solche Gehälter beziehen, die die Basis der allgemeinen Fixumsentlohnung überschreiten würden. Ein Ausdehnen der Untersuchung über Zeiten eines unstabilen und nicht gleichförmig sich entwickelnden Geschäftsgangs würde also das Verfahren nur komplizieren und eventuell zu dem Zustande führen, daß der Verkäufer ein Gehalt bekäme, das seiner Leistung nicht mehr adäquat wäre⁵².

Eine weitere Frage ist die, ob auf Grund der zurückliegenden mehr oder weniger stabilen Geschäftsperiode der Durchschnittsumsatz für ein Jahr bzw. für einen Monat (Division durch 12), also für jeden Monat gleich oder aber für jeden einzelnen Monat besonders errechnet werden soll, um im letzten Fall saisonbedingte Umsatzschwankungen zu berücksichtigen. Der durchschnittlich ermittelte Jahresumsatz einer Abteilung mit 4 Verkäufern auf der Basis der letzten 5 Jahre beträgt zum Beispiel Fr. 1 200 000.—. Das ergäbe einen durchschnittlichen Monatsumsatz von Fr. 100 000.—. Bei der Annahme einer monatlichen fixen Besoldung dieser 4 Verkäufers von insgesamt Fr. 1 500.— müßte also der Provisionssatz auf 1½% festgelegt werden. Dieser Satz von 1½% bliebe das ganze Jahr hindurch derselbe, was für den Verkäufer bei höheren Umsätzen höheres Gehalt bedeuten würde und umgekehrt. Fixiert man den Provisionssatz monatlich, also so, daß man zum Beispiel für den Monat Januar die Umsatzergebnisse des Januars in den letzten vergangenen fünf Jahren zugrunde legt,

⁵² In amerikanischen Betrieben wird in der Regel auf die Leistungen der 5 oder 6 vergangenen Jahre zurückgegriffen. "The most perfected systems are based on a five- or six-year average. Some use the past three years. A few depend upon the experience of a single year." — *Bezanson and Hussey, The Wage Methods and Selling Costs*, p. 9. Philadelphia 1930.

würden die stark unterschiedlichen Umsatzschwankungen im Laufe des Jahres ausgeglichen und der Verkäufer dürfte für jeden Monat ungefähr das gleiche Gehalt erwarten.

Nach der ersten Methode hätten die Verkäufer je nach den Umsatzschwankungen mit unterschiedlichen Monatslöhnen zu rechnen. Da der Provisionssatz das ganze Jahr hindurch derselbe bleibt, verdienen die Verkäufer in Monaten mit hohen Umsätzen viel, in Zeiten mit schlechtem Geschäftsgang dagegen eventuell sehr wenig. Vor Festtagen, besonders Ostern und Weihnachten, ist der Umsatz beträchtlich höher als beispielsweise in der Sommerszeit. Der Umsatz erleidet auch durch spezielle Artikel, die die Kauffreudigkeit des Publikums während einer gewissen Zeit stärker anzutreiben vermögen, einen Auftrieb; man denke nur an die saisonbedingten Mode Neuheiten, die von der weiblichen Kundschaft gekauft werden. Um diesen eventuell starken Abweichungen in den monatlichen Besoldungen zu begegnen, wird eben nicht der einheitliche Provisionssatz, sondern der für jeden einzelnen Monat gesondert errechnete, angewendet. In Betrieben, wo größere saisonbedingte Umsatzschwankungen zu erwarten sind, dürfte eine Nivellierung des Gehalts durch eine entsprechende Anpassung der monatlichen Provisionssätze angebracht sein. Es ist offensichtlich, daß diese so gewonnenen Provisionssätze für jede Abteilung gesondert berechnet werden müssen. Für Warenabteilungen in hohen Preislagen werden sie grundsätzlich tiefer sein als für Abteilungen, die billigere Artikel feilbieten und auch bei einem Absatz von grösseren Mengen doch nur kleine Umsätze erzielen.

*Berets*⁵³ weist auf zwei Nachteile hin, die diese zeitliche Staffelung mit sich bringt: Erstens der kompliziertere Entlohnungsapparat und zweitens die negative Reaktion des Angestellten, der in Zeiten lebhafter Umsatztätigkeit die Berechtigung reduzierter Beteiligungssätze nicht einsehen würde, mit dem Hinweis auf eine im ganzen wesentlich anstrengendere Verkaufstätigkeit. Er kommt zum Schluß, daß die zeitliche Staffelung zwar die einzige, jedoch nicht voll befriedigende Lösung dieser Frage sei.

Bei der Festsetzung des Provisionssatzes war – wie wir oben ausgeführt haben – die Überlegung maßgebend, der Verkäufer müsse bei einem Normalumsatz einen Lohn garantiert erhalten, dessen Höhe seiner Leistungsfähigkeit und dem Arbeitscharakter angemessen ist. Wurde auf diese Weise der Provisionssatz einmal ermittelt, so spielte nachher bei der Lohnbestimmung das Fixum keine Rolle mehr, das heißt, der Lohn war einfach das direkte Ergebnis aus dem

⁵³ Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 43.

Umsatz. Diese Art der Lohnbestimmung kann nun noch auf einem etwas anderen Weg weitergeführt werden, indem man umgekehrt neben dem Umsatz das Fixum wieder zu einer maßgebenden Größe macht. Man stellt dann nicht die Frage, was für ein Umsatz erzielt wurde, sondern ob derjenige Umsatz vorliege, der über das Fixum hinaus zu einer Auszahlung einer Prämie berechtigt. Bei der «Fixum plus Bonus»-Methode zum Beispiel wird dem Verkäufer in der Regel ein fixes Gehalt garantiert, und er erhält bei Erzielung eines zusätzlichen Umsatzes eine Prämie. Der dem Fixum entsprechende Umsatz ist dann der Normalumsatz und wird als Umsatzquote bezeichnet⁵⁴.

Der Normalumsatz ergibt sich aus der Höhe des Umsatzes, den das Verkaufspersonal einer Abteilung während einer bestimmten Periode der Vergangenheit erreicht hat. Er wird mit der Lohnsumme, die für dasselbe Personal in der gleichen Zeit ausbezahlt wurde, in Beziehung gesetzt. Das prozentuale Verhältnis von Lohnsumme und Gesamtumsatz nennen die Amerikaner «selling cost percentage»⁵⁵, was im deutschen Sprachgebrauch mit Verkaufskosten, Gehalts- oder Lohnsatz ausgedrückt wird. Wir bezeichnen das Verhältnis von Lohn und Umsatz während einer bestimmten Zeiteinheit als Salärindex. Beträgt beispielsweise in einer Abteilung von sechs Verkäufern der durchschnittliche Umsatz des Monats Juli, errechnet aus den Juli-Umsätzen der fünf vergangenen Jahre, Fr. 60 000.— und das durchschnittliche Gehalt in der gleichen Zeit Fr. 3000.—, so ergibt sich der Salärindex aus dem Bruchsatz $\frac{3000 \cdot 100\%}{60\,000} = 5\%$. Die Verkaufsquote für den einzelnen Verkäufer resultiert aus der Beziehung zwischen Salärindex und Gehalt für den Monat Juli. Man setzt das Gehalt als so viele Prozent, wie der Salärindex angibt, und errechnet daraus 100%. Beträgt das Fixum eines Verkäufers Fr. 500.—, so muß er eine Umsatzquote von $\frac{500 \cdot 100}{5} = \text{Fr. } 10\,000.—$ erzielen, damit er Anspruch auf eine Prämie erheben kann. Ein Verkäufer mit Fr. 400.— Gehalt müßte einen Umsatz von Fr. 8000.— erzielen, ein Verkäufer mit Fr. 350.— einen solchen von Fr. 7000.— usw.⁵⁶.

Auf diese Weise wird der Salärindex für jeden einzelnen Monat zum voraus bestimmt. Die aus dem Index sich ergebende Minimalquote wird dem Verkäufer von Monat zu Monat bekanntgegeben. Er

⁵⁴ Vgl. *Kosiol E.*, a. a. O., S. 243.

⁵⁵ Vgl. *Bezanson and Hussey*, a. a. O., S. 9.

⁵⁶ Vgl. *Berins M. H.*, The Case for Quota Bonus, in: National Retail Dry Goods Association, New Personnel Developments in Training and Supervision, S. 118. New York 1950.

weiß dann, welche Umsatzquote er zustandebringen muß, um eine Prämie ausbezahlt zu bekommen⁵⁷. Ähnlich wie der Provisionssatz ist auch der Salärindex keine Konstante. Er variiert je nach der Art der Abteilung. Hat zum Beispiel eine Abteilung in den fünf Vorjahren einen durchschnittlichen Juli-Umsatz von Fr. 50 000.- erreicht, so ist ihr Salärindex nicht 5, sondern 6%, unter der Voraussetzung, daß das durchschnittliche Gehalt für das Personal der ganzen Abteilung ebenfalls Fr. 3000.- ausmacht ($\frac{300 \cdot 100}{50\,000} = 6\%$). Das bedingt eine Änderung der Verkaufsquote. Der Verkäufer, der monatlich Fr. 500.- verdient, erhält dann eine Verkaufsquote von Fr. 8300.- zugeteilt ($\frac{500 \cdot 100}{6}$). Die Verkaufsquoten müssen also in einem angemessenen Verhältnis zu den in den verschiedenen Abteilungen möglichen Normalumsätzen stehen. Ist der durchschnittliche Verkaufsumsatz einer Abteilung hoch, ist auch die Verkaufsquote höher; werden durchschnittlich geringere Umsätze erzielt, sind auch die Umsatzquoten tiefer, oder bei üblichen hohen Normalumsätzen ist der Salärindex relativ klein, bei durchschnittlich kleinen Umsätzen nimmt er zu.

Der Salärindex unterliegt natürlich den saisonbedingten Umsatzenschwankungen im Laufe des Jahres. In Zeiten von Umsatzrückgängen wird er größer, die Verkaufsquote kleiner, in Zeiten von größeren Umsätzen sinkt er und die Umsatzquote steigt. Auch da sind die monatlichen Durchschnittsumsätze der Vorjahre maßgebend. Der Verkäufer muß also bei einem saisonbedingten guten Geschäftsgang mehr verkaufen (bei schlechtem weniger), bis er eine Prämie beziehen kann.

Erzielt der Verkäufer einen Umsatz, der über der Verkaufsquote liegt, so erhält er vom Mehrumsatz einen prozentualen Lohnzuschlag in Form einer Prämie. Der Prämiensatz für diese Mehrumsätze ist mit dem Salärindex nicht identisch. Er kann zwar die Höhe des Index erlangen, liegt aber in den meisten Fällen tiefer⁵⁸. Nach unten wird er begrenzt durch die Wirksamkeit des Anreizes, den man dem Prämiensystem zumessen will. Übersteigt der Prämiensatz den Salärindex, so entstehen bei Mehrumsätzen Entlohnungskosten, die

⁵⁷ Anstelle einer Umsatzquote kann ein Punktsystem treten; der Angestellte gelangt dann nach Überschreiten einer bestimmten Punktzahl («Punktquote») in den Genuß der Prämie. – Vgl. *Aspley J. C.*, *The Sales Manager's Handbook*, p. 454. Chicago and London 1947.

⁵⁸ Das «Akkordreiß» ist also auch in Warenhäusern bekannt. Die American Management Association nennt dies «der Versuchung zu betrügen nicht widerstehen können». – Vgl. *Staerk M.*, *Die Personalpolitik der Warenhäuser in den Vereinigten Staaten*, S. 86. Lachen 1936.

nicht mehr im Interesse der Kalkulation stehen. Das günstige Verhältnis zwischen Lohn und Umsatz, das im Salärindex Ausdruck findet, wird dann verlassen. Jeder Prämiensatz, der kleiner ist als der Salärindex, ist kalkulatorisch wirtschaftlicher⁵⁹.

Trotz der Bestimmung der Umsatzquote aus den Umsätzen der zurückliegenden Jahre sind natürlich allfällige Umsatzrückgänge möglich, da die Umsätze der Vergangenheit bloß einige allgemeine Richtlinien ergeben, die tatsächlichen Verkaufsmöglichkeiten aber nicht zum voraus bestimmen können. Erreicht der Verkäufer einen Umsatz, der unter der Quote liegt, kann die Betriebsleitung diesen «Umsatzverlust» auf die folgenden Lohnperioden vortragen. Der Angestellte gleicht in diesem Falle den Umsatzverlust des einen Monats wieder durch einen Mehrumsatz der folgenden Monate aus. So schreibt die National Retail Dry Goods Association⁶⁰: "Some stores carry forward deficits in the quota until wiped out by sales over quota in succeeding periods." Der Verkäufer bekäme hier also seine Prämie in derjenigen Lohnperiode ausbezahlt, in welcher der vorgetragene Umsatzverlust durch Mehrumsätze gedeckt ist und diese Umsätze überdies ein zusätzliches Entgelt ergeben. Aus solchen Erwägungen heraus dürfte sich die Personalpolitik grundsätzlich zu einer Terminzahlung entschließen und zum Beispiel eine Abrechnungsperiode von 6 Monaten ins Auge fassen. Für den Angestellten könnte die Abrechnung dann folgendermassen aussehen⁶¹:

*Prämienabrechnung für die Verkaufsleistung eines Angestellten
mit Fr. 500.— Monatslohn*

<i>Salärindex für die Monate</i>		<i>Quote</i>	<i>Effektiver Umsatz</i>	<i>Prämiensatz 2%</i>
Juli	4%	12 500.—	13 000.—	+ 10.—
August	4½%	11 111.—	10 800.—	— 6.20
September	5 %	10 000.—	9 350.—	— 13.—
Oktober	4 %	12 500.—	13 700.—	+ 24.—
November	5 %	10 000.—	11 900.—	+ 38.—
Dezember	3 %	16 666.—	18 100.—	+ 28.70
		<u>72 777.—</u>	<u>76.850.—</u>	<u>+ 81.50</u>

In unserem Beispiel beträgt der Salärindex für den Monat Juli 4%. Es ergibt sich daraus eine Verkaufsquote von Fr. 12500.—. Bei

⁵⁹ Vgl. National Retail Dry Goods Association, *Methods of Compensation and the Work Week*, ... a.a.O., S.94.

Zur Frage der Kalkulation siehe *Töndury H.*, *Kostenberechnung im Einzelhandel*, Leipzig und Stuttgart 1931.

⁶⁰ National Retail Dry Goods Association, *Methods of Compensation and the Work Week*, ... a.a.O., S.93.

⁶¹ Vgl.dazu auch *Bezanson and Hussey*, a.a.O., S.11.

einem effektiven Umsatz von Fr. 13000.— hat der Verkäufer einen Mehrumsatz von Fr. 500.— erreicht. Er erhält also eine Prämie von Fr. 10.—. Ungeachtet dessen, ob er einmal die Quote erreicht oder nicht, bekommt er jeden Monat sein garantiertes Gehalt von Fr. 500.— und nach sechs Monaten eine Prämie von Fr. 81.50.

Die Idee, Umsätze, die unter der Quote liegen, in späteren Monaten in der erwähnten Art zu berücksichtigen, wird von *Berets*⁶² befürwortet. Andernfalls habe man mit der Wahrscheinlichkeit zu rechnen, daß ein Verkäufer, der die Erreichung einer bestimmten Monatsquote aus irgendwelchem Grunde für aussichtslos hält, sich nicht nur nicht anstrengt, die Quote zu erzielen, sondern überhaupt in seiner Leistungswilligkeit nachlasse. Die Enttäuschung über die Unmöglichkeit, ein Ziel zu erreichen, führe häufig zu einer vollkommenen Gleichgültigkeit, so daß die Leistungen unter das Niveau fallen, das bei rein fixer Entlohnung bestehen würde. Auch u. E. scheint das Vortragen der Defizite berechtigt, unter der Voraussetzung jedoch einer eindeutigen Quotenbestimmung. Da äußere Einflüsse aber eine solche eindeutige Quotenbestimmung in Frage stellen, entstehen doch häufig Momente, wo der Verkäufer auch mit dem besten Willen die festgelegte Quote nicht erreichen kann. In einem solchen Falle würden ihm Defizite ungerechterweise vorgetragen. Die psychologische Auswirkung zeigt sich dann nicht in einem gesunden Ansporn, allfällige Defizite zu vermeiden, sondern in der Erkenntnis, daß höhere Leistungen unbedingt notwendig sind, um materiell nicht noch größere Einbußen zu erleiden, also in einer Unzufriedenheit über das Vorgehen der Betriebsleitung, das dann keineswegs als gerecht empfunden wird. So sehen andere Betriebe davon ab, Quotendefizite vorzutragen. "There is no deficit to haunt the person in the following month or the month after. If she hasn't made her quota, that is the end of that period. We start fresh the following month."⁶³

Die richtige Fixierung der Umsatzquote ist eine der schwierigsten Aufgaben des Quota-Bonus-Systems. Wir haben gesehen, daß mit Hilfe des Salärindex die Höhe der Umsatzquoten auf Grund langjähriger statistischer Ermittlungen festgelegt wird. Dadurch erfolgt aber nur die Erfassung vergangener Leistungen, die unter bestimmten wirtschaftlichen Verhältnissen erbracht wurden. Diese Umsatzquoten sind inskünftig insofern repräsentativ, als sie Durchschnittswerte darstellen, ihre Bestimmung sich also auf mehrere vergangene Jahre stützt. Die Voraussetzungen zur Erreichung dieser Quoten können sich indessen verändert haben. Die Quoten müßten deshalb

⁶² Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 53.

⁶³ Vgl. *Berins M. H.*, a. a. O., S. 119.

richtigerweise auch im Hinblick auf die vermutliche, zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse, ähnlich wie etwa die Budgets, festgesetzt werden⁶⁴. Der auf Grund des Salärindex errechneten Quote käme dann nur die Bedeutung einer weiteren Basis zu für die präzisere Ermittlung der Umsatzquote, die für eine nun folgende Lohnperiode gelten soll. *Berins*⁶⁵ schreibt dazu: "The factors considered in determining these quotas are the selling costs for the same month a year ago, or for the past five years... The quota is also modified by the recent trend, plus any unusual events. In other words, if a department is planning something very special within the next month, the quota will be modified accordingly."

Abschließend können wir zur Frage der Quotenbestimmung sagen, daß es schwierig ist, eine allseits gerecht werdende Normalleistung mit einer entsprechenden Quote zu bestimmen. Um Ungerechtigkeiten gegenüber dem Verkaufspersonal zu vermeiden, scheint es deshalb richtiger, die Quotendefizite nicht vorzutragen, sondern jede Lohnperiode für sich abzuschließen, damit der Angestellte den neuen Monat mit frischem Einsatz beginnen kann.

Wie wir bereits ausgeführt haben, fällt als Maßstab für die Leistung neben dem Umsatz auch die Kundenzahl in Betracht. Beide Arten der Umsatzbeteiligung, Umsatzprovision und Umsatzprämie, messen die Leistung bloß an Hand des vom Verkäufer bewirkten Umsatzes. Fraglich bleibt jedoch, ob der Umsatz das einzige Kriterium für die Leistung abgibt. Das Ziel der Meßbarkeit der Leistung muß sein, die individuellen Verkaufsanstrengungen des Verkäufers richtig zu erfassen, und es liegt nahe, auch die Zahl der Kunden irgendwie zu berücksichtigen. In der Kurzwaren- und in der Kleiderabteilung erzielen zum Beispiel zwei Verkäufer in einer bestimmten Zeit den gleichen Umsatz, obschon die tatsächlichen Leistungen ganz verschieden sein können. Der Verkäufer in der Kurzwarenabteilung muß, wenn er einen bestimmten Umsatz erzielen will und dabei mehrere Kunden bedienen muß, körperlich und geistig intensiver tätig sein als der Angestellte in der Kleiderabteilung, der den gleichen Umsatz in einem Verkaufsakt bewerkstelligt.

Die Kundenzahl läßt sich an Hand der Kassazettel ermitteln. Man stellt nun für eine bestimmte Periode (Jahr) die Gesamtkundenzahl eines Betriebes fest und ermittelt mit Division der Gesamtkundenzahl durch die Anzahl der Verkäufer die durchschnittliche Kundenzahl pro Verkäufer. Ferner errechnet man für die gleiche Zeitperiode

⁶⁴ Vgl. *Feurer W.*, a. a. O., S. 242.

⁶⁵ Vgl. *Berins M. H.*, a. a. O., S. 117.

mittels Division des Gesamtumsatzes des Betriebes durch die Anzahl der Verkäufer den durchschnittlichen Umsatz pro Verkäufer. Nun wird für eine Normalabteilung, das heißt eine solche Abteilung, in welcher der Verkäufer einen durchschnittlichen Umsatz und eine durchschnittliche Kundenzahl erreicht, auch ein durchschnittlicher Provisionssatz bestimmt, dessen Höhe sich darnach richtet, wieviel die Geschäftsleitung durchschnittlich an Entschädigungen für geleistete Arbeit auswerfen will⁶⁶. Nehmen wir an, daß für eine Normalabteilung der durchschnittliche Umsatz pro Verkäufer, auf ein Jahr berechnet, Fr. 30 000.— beträgt, die durchschnittliche Kundenzahl 5000 und für die Normalabteilung ein Provisionssatz von 1% gesetzt wird. Eine Abteilung mit dem gleichen Umsatz pro Verkäufer, aber einer Kundenzahl von 20 000 müßte infolge der größeren Verkaufsleistungen einen höheren Provisionssatz erhalten. Hier taucht aber die schwierige Frage auf, ob eine vierfache Kundenzahl pro Verkäufer bei gleichem Umsatz auch eine vierfache Mehrleistung bedeutet, demnach ein vierfacher Provisionssatz berechtigt wäre. Man wird sagen dürfen, daß ein Umsatz, der durch die Bedienung von vier Kunden durch einen Verkäufer an der Abteilung Kurzwaren zustande kommt, zwar mehr Anstrengungen erfordert als derselbe Umsatz, der an der Abteilung Haushaltswaren in einem Bedienungsakt erledigt wird, ohne daß man dabei aber von einer vierfachen Anstrengung sprechen dürfte. Die Feststellung der tatsächlichen Mehrleistung eines Verkäufers bei gleichem Umsatz aber höherer Kundenzahl ist eine Ermessensfrage, die nie exakt gelöst werden kann und eine eingehende, auf langen Beobachtungen beruhende, Analyse der Verkaufsleistung erfordert.

In unserem Beispiel, nach welchem für den gleichen Umsatz statt 5000 20 000 Kunden zu bedienen sind, dürfte der Provisionssatz weder 1% noch 4% sein, sondern dazwischen liegen. Man stellt nun etwa fest, daß die Mehrleistung des Verkäufers, der 20 000 Kunden bedienen muß, 50% beträgt, das heißt um die Hälfte höher ist als bei der Bedienung einer Normalkundenzahl. Das Verhältnis der Normalarbeit zur Mehrarbeit wäre also 2:1. Ferner macht man als rechnerische Ausgangslage zur allgemeinen Ermittlung irgendeines Provisionssatzes die Überlegung, daß sich die Provisionssätze von zwei Arbeiten gleich verhalten müssen, wie die ihnen zukommenden Verkaufsleistungen, das heißt je größer die Verkaufsleistung, desto größer der Provisionssatz und umgekehrt. Wenn wir für eine Normalkundenzahl einen Provisionssatz von 1% gesetzt haben, so ergibt sich jetzt daraus folgende Proportion:

⁶⁶ Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 36.

Gesuchter Provisionssatz für eine Arbeit mit Mehrleistung (x):
 Provisionssatz für eine Arbeit mit Normalkundenzahl (p) verhält sich gleich wie die Verkaufsleistung bei erhöhter Kundenzahl (K) zur Verkaufsleistung bei einer Normalkundenzahl (K_n).

Die Verkaufsleistung bei erhöhter Kundenzahl – wir können diese letztere auch effektive Kundenzahl nennen – ergibt sich aus der Leistung bei einer Normalkundenzahl plus der Mehrleistung, die sich wiederum aus dem obigen Verhältnis von 2:1 errechnen läßt. Beträgt nach unserem Beispiel die effektive Kundenzahl 20000 und die Normalkundenzahl 5000, so ergibt sich daraus eine Mehrleistung von $\frac{20000 - 5000}{2}$, oder anders ausgedrückt, ein Verkäufer, der 15000

Kunden mehr bedient, vollbringt nicht eine Mehrleistung, die der Zahl 15000, sondern bloß eine solche, die der Zahl 7500 entspricht. Aus diesen Überlegungen entsteht folgende vereinfachte Formel⁶⁷:

$$x : p = K_n + \frac{K - K_n}{2} : K_n$$

Setzen wir in diese Formel unsere entsprechenden Zahlen ein, erhalten wir:

$$\begin{aligned} x : 1 (\%) &= 5000 + \frac{20000 - 5000}{2} : 5000 \\ x &= \frac{10000 + 20000 - 5000}{2 \cdot 5000} \cdot 1 \\ \underline{x} &= \underline{2,5\%}. \end{aligned}$$

Daraus geht hervor, daß ein Verkäufer, der in der gleichen Zeit bei gleichen Umsätzen viermal mehr Kunden bedienen muß, 2½mal mehr Provision erhalten sollte. Indessen genügt diese Formel mit den obigen Größen allein nicht, da sie ja auch nur eine Komponente der Leistung umfaßt, nämlich die Kundenzahl bei gleichen Umsätzen, verschiedene effektive Umsätze aber nicht miteinbezieht. Nehmen wir den umgekehrten Fall an – gleiche Kundenzahl und in einer Abteilung gegenüber einer andern den dreifachen Umsatz –, so stellt sich die Frage, ob nun der Verkäufer, der in der gleichen Zeit dreimal mehr Umsatz erzielt, auch dreimal mehr Provision zugut hat. Offenbar kann das nicht so sein. Die Umsätze sind das Resultat des durchschnittlichen Umsatzes (Kassenzetteldurchschnitt) pro Kunde multipliziert mit der Kundenzahl. Diese durchschnittlichen Umsätze aber sind vorwiegend bestimmt durch den Preis der Ware und weniger beeinflusbar durch die persönliche Leistung. Man dürfte demnach nur dort einem Verkäufer mit dreifachem Umsatz die dreifache Provision gewähren, wenn man die Gewißheit hätte, daß die Anstrengun-

⁶⁷ Vgl. *Kosiol E.*, a. a. O., S. 242.

gen auch wirklich dreimal größer wären. Ein Verkäufer, der Waren in hohen Preislagen verkaufen muß, wird sich ohne Zweifel intensiver betätigen, und es wird von ihm an äußerer Erscheinung, Bildung, Verkaufstechnik usw. im allgemeinen bedeutend mehr verlangt, so daß er auch in den Genuß einer erhöhten Provision kommen sollte; aber auch hier dürfen wir das gleiche sagen wie bei der Kundenzahl, daß nämlich ein dreifach höherer Umsatz offenbar nicht einer dreifachen Mehrleistung entspricht. Wenn der Verkäufer A bei 10000 Franken Umsatz und 1% Provision Fr. 100.– verdient, so dürfte der Verkäufer B bei Fr. 30000.– Umsatz nicht Fr. 300.– verdienen, das heißt, der Provisionssatz müßte so verändert werden, daß daraus ein Gehalt resultiert, welches der effektiven Leistung entspricht. Soll der Provisionssatz einen Lohn ergeben, der mehr als Fr. 100.–, aber weniger als Fr. 300.– beträgt, wird es ein Wert sein, welcher zwischen $\frac{1}{3}\%$ und 1% liegt. Um diesen Wert genau zu ermitteln, ermißt man wieder, in welchem Verhältnis die Mehrleistung des Verkäufers B zur Normalleistung des Verkäufers A steht. Ist dabei die Leistung des Verkäufers B um die Hälfte des Mehrumsatzes größer als die Normalleistung, so ergibt sich ähnlich wie oben die gleiche Proportion, indem wir den gesuchten Provisionssatz (x) und den Normalprovisionssatz (p) mit der effektiven Leistung bei der Erzielung eines gewissen Umsatzes und einer Art Normalleistung für den gleichen Umsatz (U) in Beziehung setzen:

$$\begin{aligned} x : p &= U_n + \frac{U - U_n}{2} : U \quad (U_n = \text{Normalumsatz}) \\ x &= \frac{2 U_n + U - U_n}{2 U} \cdot p \\ &= \frac{U_n + U}{2 U} \cdot p \end{aligned}$$

Für unser Zahlenbeispiel ergibt sich folgender Wert für x:

$$\begin{aligned} x &= \frac{10000 + 30000}{2 \cdot 30000} \cdot 1 \\ x &= \frac{40000}{60000} \\ x &= \underline{\underline{\frac{2}{3}\%}} \end{aligned}$$

Das Ergebnis der beiden Formeln zeigt, daß der Provisionssatz mit der Zunahme der Kundenzahl steigt und mit der Zunahme des Umsatzes fällt. Da beide Formeln jeweils nur eine Größe berücksichtigen, müßte noch eine Kombination gefunden werden, bei der der Provisionssatz schließlich das Ergebnis wäre aus den Faktoren Umsatz und Kundenzahl zusammen. Die zwei Formeln müßten irgendwie

mathematisch verknüpft werden, oder man könnte das arithmetische Mittel zwischen dem Provisionssatz Kundenzahl und dem Provisionsatz Umsatz nehmen⁶⁸.

Die Art und Weise, wie diese Berechnung vorgenommen wird, erscheint uns sehr problematisch. Die Provisionssätze sind keineswegs das Ergebnis einer streng mathematischen Folgerichtigkeit, sondern gehen im Grunde aus von einem subjektiven mehr oder weniger zutreffenden Ermessen, und wir fragen uns, wenn man schon das Verhältnis der Normalleistung zu einer Mehrleistung nicht im entferntesten genau und mathematisch exakt erfassen kann, ob sich dann die weitere Berechnungsweise nicht überhaupt erübrige. Grundsätzlich werden die verschiedenen Provisionssätze ja nach Ermessen bestimmt, sie könnten demnach auch direkt ermessensmäßig festgelegt werden. Man wird einwenden, daß nach der Bestimmung des Grundverhältnisses von der Normalleistung zu einer Arbeit mit Mehrleistung an Hand der Formeln der Provisionssatz aus Kundenzahl und Umsatz bestimmbar ist. Zur Erfassung der effektiven Leistung scheint dieser Weg der richtige. Auch beim Verkäufer dürfte es Vertrauen erwecken, wenn bei seiner Entlohnung nicht bloß der Umsatz, sondern auch die Kundenzahl gebührend in Rechnung gestellt wird. Die Fragwürdigkeit der Berechnungsweise aber und die besondere Kompliziertheit, die die Einbeziehung der Kundenzahl mit sich bringt, stehen der praktischen Durchführung entgegen. Man kann sich nicht vorstellen, daß sich ein Unternehmer für ein dauernd im Fluß befindliches Lohnberechnungssystem den Zeit- und Kostenaufwand leisten will, um so mehr als auch der Aufwand an Arbeit und Unkosten in keinem Verhältnis steht zu den Resultaten, die das Umsatz-Kundenzahl-Beteiligungssystem zeitigt. Es ist deshalb verständlich, wenn der Unternehmer auf die fragwürdige und komplizierte Miteinbeziehung der Kundenzahl in das Lohnsystem verzichtet. Er will die Mehrarbeit in der Finanz- und Kontrollabteilung vermeiden, und, obschon er weiß, daß für die effektive Leistung die Anzahl der bedienten Kunden berücksichtigt werden sollte, wird er sich doch dazu entschließen müssen, sein Lohnsystem auf dem Umsatz allein aufzubauen. Die Berechnungsweise vereinfacht sich so bedeutend, und der Umsatz ist für ihn ja repräsentativer als die Anzahl der Kunden.

Zusammenfassend können wir sagen, daß eine absolut objektive Leistungsbewertung und eine exakte Leistungsbemessung auch an Hand von Umsatz und Kundenzahl nicht möglich ist. Die Gesamtstruktur der Leistung wird in ihrem wirklichen Wert mit Umsatz und

⁶⁸ Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 39.

Kundenzahl allein nicht erfaßt. Diese sind zwar ein Maßstab für die Leistung, lassen aber noch viele kleinere Teilkomponenten unberücksichtigt, und der Unternehmer steht immer wieder vor der gleichen Frage: «Ist die Leistung überhaupt meßbar, und was für einen Sinn hat die Leistungsentlöhnung in meinem Betrieb?» Wir haben ferner gesehen, daß in der Praxis die Kundenzahl infolge der Kompliziertheit nicht mit dem Umsatz kombiniert wird. Man bringt schließlich die Leistung allein noch mit dem Umsatz in Beziehung.

Diese Tatsache erübrigt es, in die oben nur andeutungsweise dargestellte schwierige Problematik Leistungsbemessung/Kundenzahl/Umsatz noch tiefer einzudringen. Letzten Endes wendet der Unternehmer immer die einfachste Methode an, das heißt für unsern Fall, er wird den Umsatz als einzige, jederzeit leicht und exakt meßbare Größe zur Grundlage für die Lohnbestimmung machen.

C. Die Auswirkungen der Leistungsentlöhnung

1. Das Problem der Leistungsentlöhnung vom Standpunkt des Unternehmers aus betrachtet

«Die Entwicklung der modernen Wirtschaft, das Größerwerden der Betriebe und das Anwachsen des Rentabilitätsgedankens, dem jedes Unternehmen zwangsläufig untersteht, haben den arbeitenden Menschen ‚objektiviert‘. Er wurde anonym (nicht nur das Kapital), zu einem Unkostenfaktor, zu einer quantitativen Größe. Die Arbeit wurde zum reinen Gelderwerb, zur ‚verdammten Pflicht‘.» So schreibt *Paul Schoepflin* in seiner «Betriebspsychologie vom Standpunkt eines Arbeitnehmers»⁶⁹. In der Tat liegt in jedem Betrieb die Gefahr, daß der Arbeitnehmer nicht als eine Persönlichkeit, als eine vollwertige Arbeitskraft mit ausgeprägten individuellen Eigenschaften, sondern eher als eine bloße Nummer im Betriebsprozeß betrachtet wird, und es ist nun das Ziel von jedem fortschrittlich gesinnten Unternehmer, die mehr anonymen Charakter tragende Arbeitsweise eines Großbetriebes individueller zu gestalten. Das erfordert von ihm eine

⁶⁹ *Schoepflin P.*, Betriebspsychologie vom Standpunkt eines Arbeitnehmers, in: Betriebs-Psychologie, Sammlung von Referaten über Betriebspsychologie gehalten in einem Vortragszyklus der Technischen Vereinigung Zug und Umgebung, S.23. Zug 1950.

dauernde Beschäftigung mit den Einzelleistungen. Der Unternehmer weiß, daß die Einzelleistung weitgehend vom persönlichen Interesse abhängt, das der Angestellte am Verkauf bekundet. Um das Interesse an der Leistungssteigerung zu fördern, gibt es zwei Möglichkeiten: entweder stellt man dem Angestellten bei einer konstanten Leistungssteigerung eine Fixumserhöhung in Aussicht oder führt ein bewegliches Lohnsystem ein. Wir verstehen dabei unter Leistungssteigerung jeweils eine effektive, das heißt eine Leistung, die auf der Initiative des Verkaufspersonals und nicht auf Erscheinungen, die außerhalb des Einflußbereichs des Verkäufers liegen, beruht (Reklame, Preisveränderungen, konjunkturelle Wechsellagen).

Grundsätzlich besteht in einer Fixumsentlohnung, besonders dann, wenn keine Gehaltserhöhung in Aussicht steht, kein Anreiz zu intensiver Leistung. Ob ein Verkauf mehr getätigt, ob ein Kunde mit der nötigen Sorgfalt, Höflichkeit und Aufmerksamkeit unterrichtet und bedient wird, ist dem Verkäufer mehr oder weniger gleichgültig; wozu braucht er sich intensiver zu betätigen, da sein Einkommen ja immer dasselbe ist⁷⁰. Weil aber überall dort, wo durch die Nachlässigkeit des Personals ein Verkauf nicht zustande kommt, dem Betrieb indirekt ein Schaden erwächst, sucht der Unternehmer dem anreizlosen Charakter des Fixums zu begegnen. Er überprüft zum Beispiel die Beziehung zwischen Lohn und Leistung periodisch und überlegt, ob bei einem bestimmten Verkäufer die erhöhte Leistung eine bessere Entlohnung rechtfertigt. In vielen amerikanischen, aber auch in schweizerischen Detailhandelsbetrieben, erstellt das Personalbüro zu diesem Zwecke spezielle Karten, auf denen neben den Personalien auch die Fähigkeiten der neu eintretenden Verkaufskräfte notiert werden. In der Folge werden alle Beobachtungen des Abteilungsleiters in bezug auf die Arbeitsweise des Angestellten auf der Karte vermerkt⁷¹. Auf Grund solcher Feststellungen wird in einigen Firmen jeweils im Frühjahr und im Herbst, in andern im Februar und Juli, eine Fixumserhöhung in Erwägung gezogen. Die Idee des Registrierkartensystems ist an und für sich gut, nur besteht die Gefahr, daß sie nicht konsequent und zum Besten des Verkäufers durchgeführt wird, indem etwa die zuständige Stelle die Sache liegen läßt und die

⁷⁰ «... le système le plus simple et le plus communément appliqué, celui du salaire au temps, présente justement le principal inconvénient qu'il n'a par lui-même aucune influence stimulante sur l'employé. La rémunération restant par définition toujours la même pour une unité de temps, l'heure, la journée ou la quinzaine, le travailleur a tout naturellement la tendance à réduire son effort au minimum susceptible d'être contrôlé.» *Bulletins de la Chambre Suisse de l'Horlogerie, Les salaires stimulants*, p. 7. La Chaux-de-Fonds 1948.

⁷¹ Zur Frage des «Follow-up», das heißt der Leistungskontrolle vgl. *Staerk M., a.a.O., S. 69ff.*

Zeit zur Überprüfung sogar als unproduktiv betrachtet. Diese Vernachlässigung wirkt sich auf die Dauer negativ aus. Es kommt der Augenblick, wo das Verkaufspersonal verstimmt ist, weil es erkennt, daß das Lohnsystem wohl propagiert, aber praktisch nicht durchgeführt wird. Die zuverlässigste Art, einen der Leistung angemessenen Lohn zu erwirken, ist wohl immer noch die persönliche Vorstellung des Verkäufers beim Personalchef, der nach Rücksprache mit dem Abteilungsleiter über eine Fixumserhöhung entscheidet. In speziellen Fällen wird der Abteilungsleiter für einen tüchtigen Verkäufer eine Lohnerhöhung beantragen, unabhängig von der periodischen Überprüfung an Hand der Registrierkarte. Er fällt dann seinen Entscheid allein auf Grund der Persönlichkeit, der Leistungsfähigkeit und der Einstellung des Verkäufers zum Geschäft.

Das Bestreben des Unternehmers wird immer dahin gehen, bei den Angestellten das Interesse an der Leistung wach zu halten; er will, daß die Untergebenen ihre ganze Kraft in den Dienst des Betriebes stellen. Periodische Überprüfung der Leistung und vereinzelte Lohnerhöhungen scheinen indessen im Hinblick auf die Leistungssteigerung nicht immer das erhoffte Resultat zu zeigen, so daß der Unternehmer auch stets wieder die Einführung eines beweglichen Lohnsystems überlegt, um der gesamten Arbeitsweise mehr Anreiz zu geben und in der direkten Beziehung zwischen Leistung und Lohn die Garantie zu haben, daß die Verkaufskräfte nicht unproduktiv eingesetzt sind⁷². Der Unternehmer will dem Personal, es ist dies klar, nicht bloß gerechte, das heißt den effektiven Leistungen adäquate Löhne entrichten, sondern behält überdies die Rentabilität des Betriebes im Auge. Die Erreichung dieses letzten Zieles ist indessen nicht so leicht. Unter Umständen kann ein Lohnsystem mit Anreizcharakter für den Unternehmer Resultate zeigen, die den kostenpolitischen Erwartungen nicht entsprechen. Es können nämlich auch konjunkturelle Veränderungen von Bedeutung werden, die wir nun im folgenden etwas erörtern möchten.

Es ist nicht gleichgültig, ob ein Leistungslohnsystem in Zeiten wirtschaftlicher Blüte oder in einer Depressionsphase eingeführt wird. In Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs kann hinsichtlich der Rentabilität des Betriebes der Zeitlohn günstiger sein als der Leistungslohn, da wegen der vermehrten Kaufkraft des Publikums eine Umsatzsteigerung erfolgt, ohne daß das Verkaufspersonal durch seine eigene Initiative viel dazu beiträgt. Muß der Unternehmer sein Personal nach der Leistung entlohnen, so ist unter der Voraussetzung, daß der Provisionssatz, der bei normalem wirtschaftlichem Geschäfts-

⁷² Vgl. *Feurerer W.*, a. a. O., S. 240.

gang einen anständigen Lohn garantierte, keine Veränderung erfährt, die Gesamtlohnsumme höher als bei der fixen Entlohnung. In Zeiten der Konjunktur erscheint eine Leistungs- und damit eine Umsatzsteigerung nicht so dringend; der Umsatz wird bei beiden Lohnsystemen annähernd der gleiche sein, so daß für den Arbeitgeber die fixe Entlohnung vorteilhafter ist.

In Zeiten wirtschaftlicher Depression wird der Unternehmer das reine Leistungslohnsystem vorziehen. Der darin enthaltene Anreiz zur Umsatzsteigerung erhält dann eine ganz andere Bedeutung. Auf der einen Seite wird das Personal für das entschädigt, was es tatsächlich leistet, und auf der andern Seite bewirkt der Anreiz höhere Umsätze. Nur stellt sich für den Arbeitnehmer die Frage, ob er mit der Anwendung der Leistungslohnmethode infolge Umsatzrückgangs das Existenzminimum überhaupt noch erreicht, ob für ihn also in Krisenzeiten der Zeitlohn nicht vorteilhafter wäre.

Bei der Anwendung eines Leistungslohnsystems liegt es nahe, die Provisionssätze und Quoten den jeweiligen wirtschaftlichen Wechselagen anzupassen. Es müßte demnach festgestellt werden, ob eine Umsatzsteigerung eine konjunkturbedingte ist, oder eine solche, die durch die persönlichen Anstrengungen des Verkaufspersonals bewirkt wurde. Dies ist nicht immer leicht und sofort festzustellen. Das Unternehmen muß mit andern ähnlichen Betrieben verglichen werden⁷³. Zeigt sich eine relativ große prozentuale Zunahme des Umsatzvolumens ohne eine parallel gehende Steigerung der Werbekosten, so dürfte man für die Umsatzerhöhung interne Ursachen annehmen, wie sorgfältige Auslese der Verkaufskräfte, intensives Verkaufstraining usw. In diesem Falle wäre eine Herabsetzung der Lohnsätze nicht angebracht; das Unternehmen hätte gegenüber den andern Vergleichsbetrieben einen Mehrumsatz, der allein den Anstrengungen des Personals zuzuschreiben wäre, was auch bei der Lohnzahlung entsprechend berücksichtigt werden sollte. Eine Reduktion der Provisionssätze oder eine Erhöhung der Quote könnte die Betriebsleitung dann ins Auge fassen, wenn das Unternehmen Mehrumsätze aufweist, die mit den andern Betrieben mehr oder weniger übereinstimmen, deren Ursachen also in einer konjunkturellen Wechsellage zu suchen wäre. Bei einem konjunkturellen Umsatzrückgang wären die umgekehrten Änderungen vorzunehmen, das heißt Erhöhung der Provisionssätze oder Reduktion der Quoten. «Eine Quotenreduktion wird naturgemäß vom Verkäufer gern ge-

⁷³ Über die Erfordernisse eines sinnvollen Betriebsvergleichs siehe *Zimmermann J.*, Erfahrungsaustausch und Betriebsvergleich in Detailhandel und Gewerbe, Zürich 1945.

sehen. Meinungsverschiedenheiten zwischen diesem und der Geschäftsleitung ergeben sich jedoch leicht dann, wenn ein Konjunkturaufschwung eine nachträgliche *Erhöhung* der Quoten vom Standpunkte des Unternehmers berechtigt erscheinen läßt.⁷⁴» Damit wird indirekt darauf hingewiesen, daß bei allfälligen Gehaltsreduktionen voreilige Entscheidungen zu vermeiden sind; wenn sie dem Unternehmer auch momentane materielle Vorteile bringen, kann anderseits die psychologische Wirkung einer Gehaltsverminderung auf das Verkaufspersonal inskünftig für den Geschäftsgang hemmend sein.

Im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Wechsellagen ist kostenpolitisch auch das Verhältnis von fixem und variablem Entlohnungsanteil von Bedeutung. Große fixe Gehaltskosten, die auf Grund von Normalumsätzen festgelegt wurden, können bei Umsatzrückgängen einem Unternehmen unter Umständen erhebliche Schwierigkeiten bereiten. Sie zeigen sich darin, daß die aufgewendeten Lohnkosten in keinem Verhältnis mehr stehen zu den effektiven Umsätzen. Je größer der variable Entlohnungsanteil in einem solchen Falle ist, desto günstiger gestalten sich die Lohnkosten, weil ein erheblicher Teil von ihnen wieder den tatsächlichen Umsätzen angepaßt wird. In Zeiten guten Geschäftsganges nehmen zwar die Gehaltskosten wieder zu, dafür liegen aber auch Mehrumsätze vor, die die erhöhten Unkosten decken und dem Unternehmer trotz allem noch einen zusätzlichen Gewinn abwerfen. Gewinnbringend sind jedoch die Mehrumsätze nur dann, wenn sie vornehmlich die Folge eines starken Anreizes zur Steigerung der Verkaufsleistung und nicht diejenige von Reklame, erhöhter Werbung usw. sind. Da fixe Lohnkosten bei unternormalen Umsätzen für die Kalkulation und Preispolitik des Betriebes Nachteile bringen und diese größer sind als etwa die Nachteile variabler Lohnkosten bei übernormalen Umsätzen, dürften vom kostenpolitischen Standpunkt aus relativ hohe variable Entlohnungsbestandteile – oder sogar eine reine Umsatzprovision – günstiger sein als die Fixumsentlohnung. Es fragt sich bloß, ob dann nicht wieder andere Nachteile weniger kostenpolitischer Art auftauchen.

Bei der Interdependenz des Umsatzes von der Konjunkturbewegung ist zu beachten, daß diese nicht in allen Zweigen des Detailhandels gleich ist. «Es lassen sich zwei große Gruppen unterscheiden, je nachdem, ob die Waren, die in der Branche umgesetzt werden, zur Befriedigung des notwendigen (starren) Bedarfs dienen oder zu den langlebigen Gebrauchsgegenständen (Gütern des elastischen Bedarfs)

⁷⁴ Vgl. Berets K., a. a. O., S. 51.

gehören.⁷⁵» Der Gruppe mit starrem Bedarf werden die Lebensmittel zugerechnet, dann aber auch Genußmittel, wie Tabakerzeugnisse, Konfitüren, Spirituosen usw., die nach den bestehenden Konsumgewohnheiten ebenso regelmäßig verbraucht werden wie die Lebensmittel. Zur elastischen Bedarfsgruppe zählt man den Hausrat, Kultur- und Luxusartikel, wie auch ein Großteil der Bekleidung. Empfindlichkeit und Abhängigkeit bestimmter Waren von der Konjunkturbewegung⁷⁶ können nun hinsichtlich der Einführung der Leistungsentlohnung richtunggebend sein. Der Unternehmer wird das Leistungsprinzip vorerst nicht in einer Abteilung zur Anwendung bringen, in der die Waren konjunkturrempfindlich sind, sondern dort, wo Waren des starren Bedarfs verkauft werden. Da kann er nämlich besser feststellen, wie weit eine Umsatzerhöhung das Resultat der persönlichen Leistungssteigerung ist und im Vergleich mit den vorhergehenden Perioden der Fixumsentlohnung die entsprechenden Schlüsse ziehen.

Abgesehen davon wäre organisatorisch und technisch gesehen eine versuchsweise Einführung der Leistungsentlohnung in einer Abteilung der Verwirklichung des Leistungslohnprinzips im gesamten Betrieb vorzuziehen. Der Unternehmer sollte zuerst in einer Abteilung eine Gesamtperspektive erhalten und sich eingehender mit den Resultaten der Leistungs- und der Umsatzsteigerung beschäftigen. Er wird dabei erfolgversprechende Ergänzungen erproben und das System im positiven Sinne ausbauen, anderseits negative Auswirkungen sofort beheben. Es ist sehr wichtig, die Ergebnisse bei der Anwendung des Leistungslohns in einer Abteilung sorgfältig zu verwerten, bevor das Prinzip eines beweglichen Lohnsystems im ganzen Betrieb realisiert wird⁷⁷.

Es wäre noch die Frage aufzuwerfen, falls sich der Unternehmer zur Einführung des Leistungsprinzips entschließt, was für eine Methode er dabei wählen soll. Wir haben gesehen, daß die «Fixum plus Bonus»-Methode in den USA am meisten Anwendung findet. Dies wäre also die Methode, so könnte man daraus schließen, die am meisten Vorteile aufwies. Es ist aber zu beachten, daß die Frage nach der Methode weitgehend vom Rahmen und den Voraussetzungen

⁷⁵ Ruberg C., Die Betriebspolitik des Einzelhändlers, in: Seyffert R., Handbuch des Einzelhandels, ... a. a. O., S. 578. Stuttgart 1932.

⁷⁶ Vgl. dazu: Institut für Wirtschaftsbeobachtung, Konjunktur- und Saisonempfindlichkeit in der Fertigwarenwirtschaft, Nürnberg 1931.

⁷⁷ Ein schweizerischer Großbetrieb des Detailhandels beabsichtigt Vergleiche in bezug auf die materielle Auswirkung des beweglichen Lohnsystems dadurch zu erhalten, daß, – ohne irgendwelche Kenntnis des Verkäufers – neben der üblichen Lohnberechnung und Auszahlung des Fixums, versuchsweise in einigen Abteilungen eine zweite Errechnung auf der Basis des Leistungsprinzips vorgenommen wird.

bestimmt wird, unter denen ein Leistungslohnsystem Anwendung finden soll. Eine allgemeine Antwort kann nicht gegeben werden. Schon 1930 betonen *Bezanson* und *Hussey*⁷⁸: "The methods of payment show varied results in different organizations; each of the systems is being operated successfully in some store in which the management knows how and has the administrative setting to operate its plan effectively." Entscheidend ist also die sinnvolle Anwendung der in Aussicht genommenen Methode unter Berücksichtigung der spezifischen Verhältnisse des Betriebes oder der Abteilung. Den Beweis, daß keine Leistungslohnmethode gegenüber einer andern grundsätzlich bevorzugt werden kann, liefern diejenigen amerikanischen Großbetriebe, die seit Jahren je nach den gemachten Erfahrungen und je nach der Abteilung verschiedene Methoden anwenden, an einem Ort zum Beispiel die Methode «Fixum plus Umsatzprovision», an einem andern die «Fixum plus Bonus»-Methode. So kommen im Warenhaus Bamberger & Co., New York, folgende Lohnsysteme zur Anwendung:

Co-workers in non-selling departments and a few selling departments are on straight salary;

Co-workers in most selling departments receive a salary plus $\frac{1}{2}\%$ commission on net sales;

Co-workers in specified selling departments (furniture, rugs, major electrical appliances, television and shoes) are on straight commission;

Co-workers in a few ready-to-wear departments are on a salary plus commission over quota⁷⁹.

Jedes Anreizsystem hat seine Vorzüge und seine Schwächen, und wir möchten im folgenden versuchen, die positiven und negativen Momente etwas herauszuheben. Die reine Umsatzbeteiligung ist dem Verkäufer leicht verständlich. Das Einkommen ergibt sich aus der Multiplikation des Provisionssatzes mit dem Umsatz. Es gibt weder Zuschläge noch Abzüge, weil keine Verkaufsquote vorliegt. Die Lohnerrechnung ist einfach; der Verkäufer kann seinen Lohn selbst berechnen und kontrollieren. Für den Unternehmer ist dies von Bedeutung, weil ein System mit Anreizcharakter nur dann beim Verkaufspersonal rechten Anklang findet, wenn es leicht verständlich

⁷⁸ *Bezanson* and *Hussey*, a. a. O., p. 5. Vgl. ferner *Robinson* and *Brisco*, *Retail Store Organization and Management*, p. 250. New York 1946.

⁷⁹ Aus persönlich zur Verfügung gestellten Angaben der Firma Bamberger & Co., New York.

ist und kein Mißtrauen gegenüber der Lohnberechnung aufkommen läßt⁸⁰.

Der Unternehmer wird die reine Umsatzbeteiligung wählen, weil es eine einfache und saubere Methode ist, einen stärkeren Verkaufsanzreiz zu erwirken. Der Anreiz zur Leistungssteigerung dürfte hier gegenüber den andern Leistungslohnsystemen am größten sein, da überhaupt kein Fixum garantiert ist oder bloß ein relativ kleiner Vorschuß gewährt wird, den der Verkäufer auf jeden Fall erreicht. Die Aufmerksamkeit des Personals gegenüber dem Kunden ist intensiv; der tiefere Sinn dieser Methode liegt darin, sich keine Möglichkeit eines Verkaufsabschlusses entgehen zu lassen. "We are in business to sell goods, and we should not accept any excuses for the lack of the right kind of aggressiveness. Under a straight commission rate, aggressive selling should and will be encouraged."⁸¹ Gerade hier liegt aber die große Gefahr der Forcierung der Kundschaft. Die Tendenz, durch «high pressure» in der Beratung unter allen Umständen zu verkaufen, führt dazu, daß dem Kunden nicht mehr mit der nötigen Aufmerksamkeit, Sorgfalt und Höflichkeit begegnet wird. Auf diesen Punkt werden wir noch zu sprechen kommen.

Bei der reinen Umsatzbeteiligung – übrigens auch bei den andern Leistungslohnsystemen – ist der Unternehmer frei von der unangenehmen Situation, beständig mit höheren Lohnbegehren angegangen zu werden. Bei angemessenen Lohnsätzen sollte der Lohn der Leistung äquivalent sein, was Lohnbegehren nicht rechtfertigt. Der Unternehmer hätte also in dieser Hinsicht Ruhe. Die Lohnsätze müssen aber allgemein so sein, daß sie dem guten Verkäufer einen anständigen Durchschnittslohn verbürgen; sie dürfen nicht vor lauter Gewinnstreben zu niedrig gehalten werden und damit zu Unzufriedenheit beim Verkaufspersonal führen⁸².

Ohne Zweifel haften der reinen Umsatzbeteiligung auch verschiedene Nachteile an. Der größte Nachteil ist die Gefahr der Forcierung der Kundschaft; dann wird die Lohnhöhe des Verkäufers oft von Faktoren beeinflusst, die ausserhalb des persönlichen Bereichs des Personals liegen. Die durch saisonmäßige Einflüsse entstehenden unterschiedlichen Löhne lassen sich zwar durch die Veränderung des Provisionssatzes etwas egalisieren. Es ist aber unmöglich, das Lohnergebnis konstant zu gestalten. Bei neuen Waren, speziell bei

⁸⁰ Vgl. American Management Association, *The AMA Handbook of Wage and Salary Administration*, p. 13. New York 1950.

⁸¹ *Munsch R.M.*, *The Case for Straight Commission*, in: *National Retail Dry Goods Association, New Personnel Developments in Training and Supervision*, p. 122. New York 1950.

⁸² Vgl. *Robinson and Brisco, a. a. O.*, p. 250.

Modeneuheiten, von denen man sich erhöhte Umsätze verspricht, können die erhofften Ergebnisse ausbleiben. Das Publikum zeigt zum Beispiel nicht das erwartete Interesse oder die Einflüsse der Witterung bewirken im Kauf Zurückhaltung (konstant schlechtes, kaltes Wetter und Badeneuheiten). Der Verkäufer kann sich nicht voll einsetzen; er bezieht ohne seine Schuld einen kleineren Lohn, als er erhofft hatte. Andererseits können natürlich auch Umsätze eintreten, die über die Erwartungen hinaus schlagen, was die Lust an der Verkaufstätigkeit erhöht und die Moral des Personals günstig beeinflusst. Kennzeichnend für die Einstellung zur reinen Umsatzbeteiligung ist folgende Aussage eines Verkäufers in einem amerikanischen Handelsbetrieb: "There are times when I like it, and times when I don't. It is like playing games. Everybody is apt to do the best they can."⁸³

Um die Löhne gleichmäßiger zu gestalten und damit die Moral des Verkaufspersonals positiv zu beeinflussen, ferner auch, um eine zu starke Forcierung der Kundschaft zu vermeiden, wird der Unternehmer anstelle der reinen Umsatzbeteiligung die Methode «Fixum plus Umsatzprovision» wählen, wo der Anreiz zur Leistungssteigerung kleiner ist. Meistens ist in der Praxis der Hauptbestandteil des Lohns fest und der variable Teil macht nur ein geringes von der Gesamtlohnsomme aus. Dem Verkäufer ist so ein fixes Einkommen garantiert, das den saisonmäßigen Umsatzschwankungen nicht unterliegt. Andererseits kann er durch seine vermehrten Anstrengungen eine Provision erzielen, ohne daß sich im Verkauf deutlich eine Aufdringlichkeit offenbaren muß. Der Verkäufer arbeitet ruhiger als bei der reinen Umsatzbeteiligung. Die Garantie des Fixums gibt ihm innere Sicherheit. Überdies können bei der Bestimmung des festen Lohns, ganz abgesehen vom Umsatz, auch noch andere Faktoren Berücksichtigung finden. Persönlichkeitswerte oder Dienstalter, die für den guten Gang und Ruf des Unternehmens von Bedeutung sind, kommen in der Erhöhung des festen Lohnbestandes zum Ausdruck und werden nicht einfach ignoriert.

Die Methode «Fixum plus Umsatzprovision» hat den Nachteil, da keine Verkaufsquote gesetzt wird, daß der weniger intensive Verkäufer ein Fixum bezieht, welches den erzielten Umsätzen nicht adäquat ist⁸⁴. Das ist besonders dort der Fall, wo ein kleiner Provisionssatz vorliegt und das Fixum beispielsweise 80% und mehr vom

⁸³ Vgl. *Munsch R. M.*, a. a. O., p. 126.

⁸⁴ "... the poor salesperson draws commission as well as the good one, with no regard to respective selling costs." – National Retail Dry Goods Association, *Methods of Compensation and the Work Week*, a. a. O., p. 93. New York 1947.

Lohn ausmacht. Der Verkäufer steht dann bei ungenügenden Leistungen nicht so produktiv in der Verkaufsorganisation, wie es der Unternehmer wünscht. Die Betriebsleitung kann indessen bei dauernd ungenügender Leistung das Fixum reduzieren oder eine Entlassung des Angestellten ins Auge fassen. Andererseits wird sie aber auch den Verkaufskräften, die durch ihre Leistung konstant höhere Umsätze zustande bringen, ihren Arbeitseifer durch eine Erhöhung des Fixums belohnen.

Grundsätzlich will der Unternehmer bei der Methode «Fixum plus Umsatzprovision» nicht einfach eine Umsatzsteigerung. Es liegt zwar in diesem System ein Anreiz, aber er ist noch lange nicht so stark wie bei der reinen Umsatzbeteiligung. Der gute Geschäftsruf dürfte weniger darunter leiden. Der Unternehmer geht das Risiko, das bei der reinen Umsatzbeteiligung in der Aufdringlichkeit gegenüber der Kundschaft zum Ausdruck kommt, hier nicht ein. Die Methode «Fixum plus Umsatzprovision» ist also besonders dort geeignet, wo man einen schwachen Anreiz zur Leistungssteigerung wünscht und gleichzeitig auf das Verhältnis zur Kundschaft großen Wert legt⁸⁵.

Die «Fixum plus Bonus»-Methode ist, was die Berechnungsart der einzelnen Löhne anbetrifft, von allen Anreizsystemen die komplizierteste. Auch erscheint sie lange nicht so verständlich wie die beiden oben erwähnten Lohnsysteme. Der Verkäufer stellt sich besonders die Frage, wie eigentlich der Unternehmer auf seine Verkaufsquote gekommen ist. Er wird sie nicht immer gerecht finden, und wenn er sie mit großer Mühe erreichen muß, unzufrieden hinnehmen. Bei überdurchschnittlichen Leistungen verschafft sich aber der Verkäufer ein zusätzliches Einkommen. Der Unternehmer hat es in der Hand, den Grad des Anreizes zu variieren, indem er die Prämiensätze herauf- oder herabsetzt, je nachdem er auf die Umsatzsteigerung Gewicht legt und eine eventuelle Forcierung der Kundschaft riskiert. Die Vorteile dieser Methode liegen darin, daß der Anreiz zu intensiverer Verkaufstätigkeit nicht so stark ist und mit der Festsetzung der Quote doch wieder eine direktere Beziehung zwischen Leistung und Lohn geschaffen wird⁸⁶.

In diesem Zusammenhang stellt sich für den Unternehmer auch

⁸⁵ *Simons*, Personalchef der Strawbridge & Clothier, Philadelphia, urteilt darüber wie folgt: "... it (das System) does not create inattentive service, but rather inspires a very high type of service, as the employee realizes that interested, helpful, courteous service is just as important as sales ability and effort in producing volume." *Simons J. F.*, The Case for Salary plus Commission, in: National Retail Dry Goods Association, New Personnel Developments in Training and Supervision, p. 116. New York 1950.

⁸⁶ Näheres über die Vor- und Nachteile der Quota-Bonus-Methode siehe *Robinson* and *Brisco*, a. a. O., p. 262 ff.

noch folgende Frage: In welchem zeitlichen Intervall sollen bei dieser Methode die Prämien zur Auszahlung gelangen? Wie wir wissen, können Quotendefizite vorgetragen und mit den Prämien nach einer bestimmten Zeit verrechnet werden. Falls ein Fixum garantiert ist und allfällige Quotendefizite zu berücksichtigen sind, so gibt es nichts anderes als eine Terminzahlung, das heißt, die Quotendefizite müssen mit den Prämien ausgeglichen werden, was nur möglich ist, wenn man die Leistung des Verkäufers während mehrerer Lohnperioden einbezieht. Sobald keine Quotendefizite angerechnet werden, kann eine allfällige Prämienauszahlung sofort erfolgen. Die Betriebsleitung des Warenhauses Macy & Co., New York, zahlt die Provisionen am dritten Mittwoch nach der Woche, in der sie verdient wurden (Lohnperiode 1 Woche)⁸⁷. Der Verkäufer erhält die Gelegenheit, die täglich verdienten Provisionen in ein speziell verfertigtes Kontrollbüchlein einzutragen, so daß er sich über die eigene Leistung jederzeit Rechenschaft geben kann. Er hat dabei auch die Möglichkeit, den ausbezahlten Provisionsbetrag mit dem eingetragenen Zusatzentgelt zu vergleichen. Wieder andere Betriebe zahlen die Provisionen schon in der folgenden Lohnperiode aus⁸⁸. Allgemein geht die Tendenz dahin, die Bezahlung der Leistungsprovision so nahe wie möglich an die Zeit heranzulegen, in der diese Provision verdient wird. Unmittelbar nach dem Leistungsergebnis erfolgt so die materielle Anerkennung, was zur Folge hat, daß auf diese Weise der Anreiz zur Leistungssteigerung wirksamer in Erscheinung tritt. Ist die zeitliche Spanne zwischen Leistung und Provisionszahlung zu groß, fällt die psychologisch günstige Wirkung der unmittelbaren Auszahlung nicht mehr so ins Gewicht, so daß das Leistungsniveau sinken könnte⁸⁹.

Hat sich der Unternehmer einmal entschlossen ein Leistungslohnsystem einzuführen, muß er sich über die technischen Möglichkeiten zur Lohnerrechnung klar werden. In dieser Hinsicht fallen insbesondere zwei Wege in Betracht:

- a) Der Abteilungsleiter fungiert bloß als Kontrollorgan bei der Berechnung. Er stellt fest, ob die vom Verkäufer ausgefüllte Karte die richtigen Umsätze enthält, versieht sie mit seinem Visum und übergibt am Ende der Lohnperiode sämtliche Lohnkarten dem Büro, das die Ausrechnung des Lohns besorgt.

⁸⁷ Vgl. Hausordnung des Warenhauses Macy & Co., New York, vom Jahre 1940.

⁸⁸ Vgl. *Berins M. H.*, a. a. O., p. 118.

⁸⁹ Ein schweizerischer Großbetrieb sieht den Hauptnachteil dieses Abrechnungsmodus ebenfalls in dem zeitlichen Auseinanderfallen der fertig erbrachten Leistung und der Auszahlung der dieser Leistung entsprechenden Provision, wodurch der direkte Zusammenhang verwischt werde, was zu einer Verminderung des Anreizes, mehr zu leisten, führen könne. Nach persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen.

- b) Der Abteilungsleiter übernimmt die gesamte Lohnberechnung seiner Verkäufer selbst. Dem Lohnbüro könnten dann nach einer Lohnperiode bereits die genauen Gehaltskosten der Abteilung übermittelt werden. Dieses Vorgehen bedeutet eine Entlastung des Lohnbüros, auf der andern Seite eine Mehrarbeit für den Abteilungsleiter. Für schweizerische Verhältnisse, wo der Leiter zugleich Einkäufer der Abteilung und zu diesem Zwecke während einer Lohnperiode vielleicht mehrere Tage abwesend ist, können Schwierigkeiten entstehen. Dem Abteilungsleiter fehlt entweder die Zeit zur Lohnerrechnung oder er tätigt gerade zu der Zeit Einkäufe, wo die Lohnzahlung erfolgen sollte. Diese Arbeit wäre also nicht vereinbar mit der Aufgabe des Abteilungsleiters, wenn ihm auch die Funktion des Einkaufes obliegt. Im allgemeinen wird man mit Rücksicht auf die ohnehin schon belastende Arbeitsweise des Abteilungsleiters davon absehen, ihn auch mit einer komplizierten Lohnberechnung zu betrauen. Die schweizerischen Großbetriebe würden aus diesen Gründen – wenn sie sich schon zu einem Leistungslohnsystem entscheiden – den ersten Weg wählen.

Es wäre noch zu fragen, wie der Verkäufer entschädigt werden soll, wenn er wegen Krankheit oder Unfall mehrere Tage, zum Beispiel mehr als eine Woche, von seinem Arbeitsplatz fernbleiben muß. Grundsätzlich läßt das Prinzip des Leistungslohns eine Entschädigung für kurze Abwesenheit nicht zu. Es ist auch ein Ziel dieser Lohnform, die Abwesenheit des Verkäufers möglichst zu beschränken, und das kann nur erreicht werden, wenn man Lohnentschädigungen für wenige Tage Arbeitsausfall konsequent vermeidet. Dies ist für den Verkäufer unter Umständen nachteilig, für den Unternehmer aber die einzige und sauberste Lösung⁹⁰. Muß die Betriebsleitung für wenige Tage Abwesenheit oder aber für längere Zeit eine Entschädigung entrichten, hat sie zu überlegen, nach welchen Maßstäben dies geschehen soll. In einem solchen Fall wird wohl am besten eine fixe Tagesentschädigung ausbezahlt, die den jeweiligen durchschnittlichen Taglohnsätzen entspricht. Ob diese Entschädigungen dann

⁹⁰ In bezug auf die Lohnzahlung bei Krankheitsfall usw. ist jedoch der Unternehmer nicht frei, sondern den gesetzlichen Bestimmungen unterworfen. Nach Artikel 335 des Schweizerischen Obligationenrechts hat bei einem auf längere Dauer abgeschlossenen Dienstvertrag der Dienstpflichtige, wenn er an der Leistung der Dienste durch Krankheit, schweizerischen obligatorischen Militärdienst oder ähnliche Gründe ohne sein Verschulden verhindert wird, gleichwohl für eine verhältnismäßig kurze Zeit Anspruch auf Lohnzahlung. – Vgl. «Zur Auslegung des Art. 335 des Schweizerischen Obligationenrechts», Artikel in: Gesetz und Recht, Organ der Gewerkschaftlichen Rechtsauskunftsstelle, Heft 2. Bern 1951; ferner *Holer O.*, *Le droit au salaire en cas de maladie ou de service militaire*, Zürich 1932.

Durchschnittsgrößen sind, die sich aus den Umsätzen des ganzen Jahres ergeben oder den saisonmäßigen Schwankungen angepaßt werden, hängt davon ab, wie weit überhaupt der Unternehmer dem Verkäufer in persönlicher und sozialer Hinsicht entgegenkommen will.

Nicht leicht ist auch die Frage der Ferienentschädigung. Zum vornherein kann man sagen, daß bei der Anwendung von Leistungslohnmethoden wegen der komplizierten Berechnungsweise und vor allem deshalb, weil während der Ferien überhaupt keine Leistung vorliegt, nur eine feste Entschädigung in Betracht fällt. Es liegt nahe, auf Grund der Durchschnittsumsätze der Vorjahre in einer Abteilung die durchschnittlichen Umsätze für die Ferienperiode (beispielsweise 14 Tage) zu errechnen und daraufhin ein einheitliches Ferienfixum festzusetzen. Bei der reinen Umsatzbeteiligung läßt sich dies leicht durchführen. Für die «Fixum plus Bonus»-Methode dürfte man bei einer monatlichen Verkaufsquote und 14 Tagen Ferien die Quote um die Hälfte reduzieren und den Prämiensatz gleich lassen. Für den allfälligen Verlust der Prämie hätte der Verkäufer dadurch einen Ersatz, daß er bei der Abwesenheit eines andern Verkäufers dessen Arbeit übernehmen müßte und dann dessen Prämie bekäme. So würde sich ein gewisser Ausgleich in den Prämien ergeben, und das Resultat wäre eine Ferienentschädigung, die annähernd dem Arbeitslohn für die gleiche Zeit entsprechen würde. Insgesamt bleibt wohl bei der Anwendung von Leistungslohnsystemen die Ferienentschädigung immer irgendwie problematisch⁹¹.

Wir sehen, daß der Unternehmer sich mit dem Fragenkomplex der Leistungslohnsysteme eingehend befassen und hinsichtlich der Möglichkeit einer Leistungsentlohnung die positiven und negativen Momente sachlich prüfen muß, bevor er an die praktische Realisation herangeht. Er steht immer wieder vor der Schwierigkeit, gleichzeitig drei Seiten Rechnung tragen zu müssen und jeder gerecht zu werden. Auf keinen Fall darf er in egoistischer Weise die eigenen Unternehmerinteressen zu stark in den Vordergrund rücken und dabei den Verhältnissen auf Seiten des Verkaufspersonals und der Kundschaft die nötige Beachtung versagen. Schliesslich hängt jeder Geschäftserfolg nicht nur von der Kredit- und Organisationsfähigkeit des Unternehmers ab, sondern insbesondere auch von der Tüchtigkeit und Arbeitsfreudigkeit des Verkaufspersonals und der Einstellung der Kundschaft zum Geschäft. Der Unternehmer darf also seine Entscheidungen nicht bloß von seiner Sphäre aus treffen; er muß die Kundschaft im Auge behalten und sich fragen, welche Meinung das

⁹¹ Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 54.

Verkaufspersonal über die eventuelle Einführung des Leistungsprinzips hat. *Ulrich*⁹² schreibt: «Jeder Organisierende macht vor allem die Erfahrung, wie ungeheuer empfindlich die Menschen sind, wie rasch sie auf vielleicht bloß Geplantes reagieren und wie unvorhersehbar im Ausmaß oft solche Reaktionen sind.»

2. Das Problem der Leistungsentlöhnung vom Standpunkt des Verkäufers aus betrachtet

Die Gesamtheit des Gegenwertes für die Leistung des arbeitenden Individuums können wir aufteilen in die materiellen und die ideellen Gegenwerte. Das Wirtschaftssubjekt, das seinen Dienst dem Unternehmen zur Verfügung stellt, erwartet für seine Leistung finanzielle Entschädigung, Befriedigung in der Arbeit und soziale Geltung. Der ausbezahlte Lohn muß die materiellen Bedürfnisse des Individuums decken. Dies allein genügt aber nicht. Der arbeitende Mensch wird immer nach einer Lohnentschädigung trachten, die ihm auch noch etwas übrig läßt, mit dem er sich in der Gesellschaft soziale Geltung verschaffen kann. Im Mittelalter, zur Zeit der zünftischen Ordnung, wurde die soziale Geltung des Menschen viel stärker durch seine berufsmäßige Stellung – Zugehörigkeit zu dieser oder jener Zunft und den Grad, den er innerhalb dieses Berufes erreichte – beeinflußt. Die soziale Geltung war vom tatsächlichen Einkommen relativ unabhängig, sie war vielmehr bestimmt durch den persönlichen Einsatz für die Gemeinschaft im öffentlichen Leben und durch die persönliche Berufsleistung. Im Unterschied zu früheren Zeiten läßt sich die soziale Geltung innerhalb der Gemeinschaft heute im wesentlichen durch Geld erkaufen, sie ist damit durch das Ausmaß unserer finanziellen Entlöhnung bestimmt. «Darin ist die überragende Bedeutung der Lohnfrage in der modernen Zeit recht eigentlich begründet. Die finanzielle Entschädigung dient also nicht nur der Deckung der materiellen Bedürfnisse, sondern auch entscheidend der Befriedigung des sozialen Geltungsbedürfnisses, das ja wohl unsere stärkste Triebfeder zur Arbeit darstellt.»⁹³

Das Wirtschaftssubjekt wird also darnach trachten, seine finanzielle Lage zu verbessern, um mit deren Hilfe der sozialen Stellung Nachachtung zu verschaffen. Es sieht jedoch ein, daß eine materielle

⁹² *Ulrich H.*, Der Mensch in der Organisation, in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 10, S. 269. Zürich 1952.

⁹³ *Hahnloser R.*, Gedanken zum Lohnsystem, Auszug aus einem Vortrag, gehalten in der Schweizer Gruppe für Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 4. Zürich 1945.

Besserstellung nur durch eine entsprechende Gegenleistung erreichbar ist und ein höherer Lohn gemäß dem Äquivalenzprinzip eine höhere Leistung fordert. In der Aussicht auf eine materielle und soziale Besserstellung nimmt das Wirtschaftssubjekt in der Regel diese Mehrleistung ohne weiteres in Kauf. Es liegt auch in der Natur des Menschen, daß er zu jeder Arbeit irgendeinen Anreiz braucht; grundsätzlich müßte demnach jeder Mensch einem Lohnsystem mit Anreizcharakter positiv gegenüberstehen. Man darf jedoch nicht verallgemeinern. Bei einer eingehenden Betrachtung des Problems wird sich auch der Verkäufer nicht eindeutig zugunsten eines Leistungslohnsystems aussprechen.

Die Aussichten auf höheren Verdienst – vorausgesetzt, daß das System sinnvoll angewendet wird – dürften beim Verkaufspersonal eine lebendigere Atmosphäre bewirken. Der draufgängerische Typ, dem natürliche Freude und Begeisterung die ursprünglichen Triebfedern seines Handelns sind, begrüßt ein solches System. Das Interesse für die Verkaufsarbeit wird zunehmen und die Einstellung des Verkäufers gegenüber dem Unternehmen kann sich bedeutend ändern. Anstelle von negativem Geschäftsinteresse, wie es etwa bei der Fixumsentlohnung zu beobachten ist, kann sachliche Einsicht und Anerkennung der Unternehmerleistung treten. Der qualifizierte Verkäufer, der seine Leistungsfähigkeit nicht voll ausnützte, hat jetzt Möglichkeiten zu einem höheren Verdienst. Andererseits wird der zurückhaltende, weniger gewandte und eher ängstliche Verkäufer im Leistungslohn einen Nachteil sehen, aus Sorge, der Arbeitgeber könnte seine eigentliche Leistungsfähigkeit erkennen⁹⁴ und aus Angst vor einer allfälligen Lohneinbuße. Angst vor finanzieller Strafe, vor sozialer Rückversetzung und letztlich Angst vor der Entlassung können aber auf der andern Seite auch wieder zu den Triebfedern einer Leistungssteigerung werden. Zwischen diesen beiden Typen steht die durchschnittliche Verkaufskraft, die einem Anreizsystem gegenüber indifferent ist, besonders dann, wenn sie ein Gehalt erhält, das dem früheren Zeitlohn annähernd entspricht.

Bei der Fixumsentlohnung protestiert wahrscheinlich ein Verkäufer nicht dagegen, wenn in der Abteilung eine weitere Verkaufskraft eingestellt wird. Im Gegenteil, er begrüßt es, da ihm dadurch eventuell Arbeiten abgenommen werden und der Lohn der gleiche bleibt. Die im Leistungslohn beschäftigten Verkäufer werden die Frage, ob infolge Zunahme der Kundschaft eine zusätzliche Verkaufskraft nötig sei, nicht so sehr bejahen. Sie sehen darin eine Verringerung

⁹⁴ "... the laziest ones were the only ones who wanted a flat salary." – *Munsch R. M.*, a. a. O., p. 126.

ihrer Verdienstmöglichkeiten und bemühen sich, in Aussicht auf größere Provisionen bzw. Prämien, die Mehrarbeit zu übernehmen. Der Personalchef des amerikanischen Warenhauses Macy & Co., New York, äußert sich dazu wie folgt: "...whenever you bring in additional employees, there is almost always the complaint that they are not needed. The reason for it, of course, is evident – the regular employees in the commission department think that more employees mean cutting the total pie up into smaller pieces⁹⁵." In bezug auf die Rentabilität des Betriebes wäre der Verzicht auf eine Neueinstellung positiv, ebenso in bezug auf die besseren Lohnbedingungen der Verkäufer. Andererseits ist aber zu fragen, ob dies nicht auch zum Schaden des Geschäfts ausfällt. Die Beratungsfunktion gegenüber der Kundschaft könnte leiden. Für den Unternehmer ist es beim Leistungslohn auch schwieriger, eine Verkaufskraft vorübergehend an einer andern Abteilung zu beschäftigen, besonders dann, wenn sie dort schlechtere Verdienstmöglichkeiten sieht⁹⁶.

Der im Leistungslohn arbeitende Verkäufer dürfte im Gegensatz zu dem im Zeitlohn beschäftigten – falls er aner kennenswerte Verkäuferqualitäten besitzt – der Kundschaft mit größerer Aufmerksamkeit und mit mehr Interesse gegenüberstehen. Seine Tätigkeit ist vom Willen bestimmt, möglichst viele und gute Verkaufsabschlüsse herbeizuführen. Er wird den Kunden nicht nachlässig abfertigen, sondern ihm die nötige Auswahl vorlegen, ihn eingehend beraten und mit angenehmer Höflichkeit gegenübertreten. Der Kunde fühlt so, daß sich der Verkäufer sorgfältig mit seinen Wünschen befaßt und einen Verkaufsabschluß sucht, der ihn in allen Teilen zufriedenstellt. Das fördert das Vertrauen des Kunden gegenüber dem Unternehmen.

Die Aussicht auf höhere Provision kann aber bei Verkaufspersonen, die zu wenig charakterfest sind, ins Gegenteil umschlagen. Bei der Fixumsentlohnung verzichtet der Verkäufer bei Nichtkonvenienz eines Artikels eher auf einen Verkaufsabschluß und verhält sich dem Kunden gegenüber zuvorkommend. Ist er jedoch im Leistungslohn angestellt, versucht er durch «Aufschwätzen» von gar nicht begehrten Gegenständen Verkaufsabschlüsse zu tätigen, ein Faktum, das den Kunden immer irgendwie verärgert. Die Aufdringlichkeit gegenüber der Kundschaft stellt jede Leistungsentlohnung in Frage. Sie kann

⁹⁵ *Collins J.K.*, The Case for Straight Salary, in: National Retail Dry Goods Association, New Personnel Developments in Training and Supervision, p.112. New York 1950.

⁹⁶ "... it is much easier to move an employee for an hour, two hours, half a day, or whatever it may be, if he has no fear of lost earning opportunity. Naturally the commission employee does have this fear." – *Collins J.K.*, a. a. O., p. 111.

zwar durch seriöses Verkaufstraining vermindert werden, vollständig wird sie sich nie beseitigen lassen.

Bei einem Leistungslohnsystem, in dem der Umsatz entscheidend ist für den Lohn, wird der Verkäufer in der Regel jede Möglichkeit erfassen, seinen Umsatz mit geringer Anstrengung zu steigern. Dies läßt sich dann am ehesten erreichen, wenn der Verkäufer solche Kunden bedient, die umsatzmäßig die besten Käufer repräsentieren. Das führt aber zu einer Bevorzugung von kaufkräftigeren Kunden, die der Verkäufer an der äußeren Erscheinung und im Benehmen zu erkennen vermag. Ein weniger kaufkräftiger Kunde könnte dann bei der Bedienung vernachlässigt werden, was nicht im Interesse des Unternehmens liegt. Auch leidet eventuell die Arbeitsgemeinschaft der Verkäufer in der Abteilung, da bei gleichzeitigem Auftreten verschiedener Kunden die Angestellten darnach trachten, die «besseren» Käufer für sich zu beanspruchen. Der Kunde neigt anderseits dazu, sich von dem Verkäufer bedienen zu lassen, der ihm in bezug auf das Aussehen am besten zusagt. Diese Bevorzugung hat dann eine materielle Besserstellung der betreffenden Verkaufskraft zur Folge. Das führt zu Neid und Unstimmigkeiten unter dem Verkaufspersonal. Dem kann durch eine Kompetenzabgrenzung vorgebeugt werden, indem jedem Verkäufer innerhalb der Abteilung ein bestimmtes Lager angewiesen wird, wo er das Recht und die Pflicht hat, all die Kunden zu bedienen, die irgendwelche Artikel aus diesem Lager wünschen. Auch in kleineren Verkaufslokalitäten könnten bestimmte Anordnungen getroffen werden, die sowohl dem Verkaufspersonal wie der Kundschaft dienlich sind⁹⁷.

Durch eine bei der Leistungsentlohnung sich zeigende forcierte Beratung ist wahrscheinlich mit einer Zunahme von Retouren zu rechnen. Da die Retourware einmal verkauft wurde, figuriert sie unberechtigterweise im Umsatz des Verkäufers. Eine solche Retourware bringt dem Unternehmen nur Nachteile, und es geht nicht anders, als daß sie dem Angestellten bei seinem Umsatz wieder verrechnet wird⁹⁸. Andernfalls könnten Verkäufer noch mehr forcieren und Re-

⁹⁷ Ein Parfümeriegeschäft in Zürich mit einem beweglichen Lohnsystem ließ beim Eingang unauffällig ein Lichtsignal anbringen. Beim Eintreten eines Kunden zeigt dieses Signal eine Zahl an, die dem Verkäufer mit der betreffenden Nummer das Recht einräumt, den Kunden zu bedienen. Sind es beispielsweise acht Verkäufer, hat jeder eine Nummer zwischen eins und acht. Zeigt nun das Lichtsignal beim Erscheinen eines Kunden die Zahl eins an, so darf der Verkäufer mit der Nummer eins diesen Kunden bedienen; zeigt das Signal die Zahl fünf, darf der Verkäufer mit der Nummer fünf bedienen usw. Auf diese Weise ist eine Ordnung in der Bedienung garantiert und eine Bevorzugung von gewissen Kunden durch einzelne Verkäufer ausgeschlossen.

⁹⁸ Vgl. *Simons J. F.*, a. a. O., p. 115.

tourwaren geradezu begünstigen. Durch eine Kontrolle und entsprechende Abzüge lassen sich Auswüchse in dieser Richtung vermeiden.

Da vom Verkäufer aus gesehen nur diejenigen Faktoren maßgebend sind, die ihm einen materiellen Erfolg bringen, ist anzunehmen, daß im Leistungslohn den Nebenarbeiten nicht die gebührende Beachtung geschenkt wird. Alle Arbeiten, bei denen keine direkte Beziehung zum Umsatz ersichtlich ist, treten dann wahrscheinlich hinter der eigentlichen Verkaufstätigkeit zurück. Die Lager- und Schreibarbeiten, die mit dem Verkaufsakt zusammenhängen, sind indessen der Betriebsleitung zur Führung genauer Kontrollen unerläßlich, so daß sie ebenso genau und gewissenhaft ausgeführt werden müssen wie die eigentliche Verkaufstätigkeit. Bei einer Lohnmethode mit Anreizcharakter wäre die Frage zu prüfen, ob man der Vernachlässigung der notwendigen Nebenarbeiten nicht durch die Einsetzung einer weiteren Arbeitskraft, die sich nur mit diesen Arbeiten zu befassen hätte, begegnen könnte. Die Nebenarbeiten würden so zuverlässig erledigt, und die übrigen Verkäufer könnten sich voll und ganz dem Verkauf widmen. Die Fachleute bezweifeln allerdings, ob eine einzige Arbeitskraft sich in verschiedenen Abteilungen in allen Details dieser Arbeiten auszukennen vermag.

Unter gewissen Umständen kann das Individualsystem⁹⁹ dem Verkäufer eine materielle Besserstellung bringen. Es wird eventuell auch eine positivere und interessiertere Arbeitsweise des Personals zur Folge haben. Im allgemeinen jedoch glauben wir, daß die Verkäufer die Fixumsentlohnung dem individuellen Leistungslohn vorziehen¹⁰⁰. Diese Auffassung geht indirekt auch aus einem Bericht des Personalchefs des amerikanischen Warenhauses Macy & Co., New York, hervor, mit der Feststellung: "We have found, having both systems in the store, that the straight salary system greatly minimizes employer-employee relation problems... In summary, while we believe that the flat salary system is the best one for us, we do not contend that it is necessarily the best for everybody else in every situation. However, we are almost certain that from every important viewpoint we have been much better off during the past ten years with the flat salary system than we would have been with any other system¹⁰¹." An gleicher Stelle findet die Unstabilität in der Höhe

⁹⁹ Unter Individualbeteiligung verstehen wir ein Lohnsystem, bei dem der Verkäufer nach der Höhe des Umsatzes entlohnt wird, den er persönlich durch seine Leistung zustande bringt.

¹⁰⁰ Diese Aussage stützt sich auf die Ansicht von Fachleuten und auf Äußerungen der Verkäufer selbst.

¹⁰¹ Vgl. *Collins J. K.*, a. a. O., p. 112/113.

des Einkommens – vom Gesichtspunkt des Angestellten aus betrachtet – spezielle Erwähnung. Die Verkäufer empfinden stets die Unsicherheit, die in einem Umsatzbeteiligungssystem liegt. Sie spüren, daß bei der nervöseren Arbeitsweise im Hinblick auf die zu erzielenden höheren Umsätze das Gemeinschaftsgefühl und die Rücksicht aufeinander empfindlich gestört werden können. Die Verkäufer wissen auch nur zu gut, wie wenig unter gewissen Umständen eine Umsatzsteigerung in ihrer Macht liegt. Aus all diesen Gründen verzichten sie schließlich gerne auf die momentanen Vorteile des Leistungsprinzips zu gunsten der ruhigeren und sicheren Arbeitsweise der Fixumsentlöhnung.

3. Das Problem der Leistungsentlöhnung vom Standpunkt des Kunden aus betrachtet

Jeder Betrieb macht sich zum Grundsatz, es sollten die Verkäufer soviel Geschicklichkeit und Menschenkenntnis besitzen, daß sie die Kunden in ihrer persönlichen Eigenart richtig einschätzen und dementsprechend bedienen können. Der Verkäufer darf dem Kunden nicht bloß während des Verkaufsakts höflich und entgegenkommend zur Seite stehen, er muß ihm auch die richtige Ware verschaffen. In seriösen Handelsbetrieben versucht man diese positive Einstellung zum Kunden dem Verkaufspersonal in speziell organisierten Trainingskursen beizubringen¹⁰².

Der Wille des Verkäufers, mittels einer Leistungs- und Umsatzsteigerung mehr zu verdienen, braucht nicht unbedingt für Unternehmen oder Kunden nachteilig zu sein. Der Verkäufer muß nur darauf achten, daß er jede Aufdringlichkeit im Verkauf vermeidet. Er darf dem Kunden keine Ware aufdrängen, die er im Grunde nicht will. Wohl kann er nebst billigen Waren Qualitätsartikel zu höheren Preisen vorlegen und die Beratung mehr auf diese lenken. Wenn es ihm gelingt, einen Verkaufsabschluß mit einem höheren Betrag zustande zu bringen, dürfte der Kunde dadurch keine negative Einstellung gegenüber dem Geschäft hegen, vorausgesetzt, daß er von der Qualität der Ware überzeugt werden konnte und die Qualität dem Preise entspricht. Überhaupt sollte der Verkäufer weniger die quantitative Umsatzsteigerung, das heißt den Verkauf von möglichst vielen Gegenständen, im Auge behalten (eine quantitative Umsatzsteigerung wird am besten durch entsprechende Werbung gefördert), als versuchen, den Umsatz qualitativ zu beeinflussen durch den Ver-

¹⁰² Vgl. dazu *Feurer W.*, a. a. O., S. 256 ff.

kauf von hochwertigen Artikeln. Ist der Kunde mit der Ware zufrieden, denkt er weniger an den hohen Preis, als an den Ort, wo er eingekauft hat. Entspricht der Artikel nicht den Erwartungen des Kunden, ruft er auch nicht so sehr den Preis in Erinnerung, den er dafür bezahlt hat, sondern das Verkaufshaus, das diesen Artikel feilbot. In vielen Fällen wird er dann nicht mehr am gleichen Ort einkaufen. Vom kundendienstlichen Standpunkt aus erscheint die qualitative Umsatzsteigerung also vorteilhafter¹⁰³.

Schätzt der Angestellte einen Käufer nach seinen hervorstechenden äußeren Merkmalen als wenig kaufkräftig ein, so ist es für den Kunden wie auch den Unternehmer nachteilig, wenn er die Beratung ausschließlich auf höherwertige Artikel beschränkt. Der Kunde entschließt sich dann vielleicht zu einem Artikel, der viel mehr kostet, als er auszugeben gedachte. Dieser Käufer hat eine billige Ware gewünscht und einen teuern Artikel «aufgeschwatzt» erhalten. Er wird das Unternehmen inskünftig meiden. Betritt anderseits ein gut angezogener Kunde das Unternehmen, so heißt das nicht unbedingt, daß er auch überdurchschnittliche Kaufkraft besitzt. Erkennt der Verkäufer im Laufe der Beratung, daß eine Ware im Preise zu hoch ist, muß er sogleich auch billigere Artikel vorlegen. Der Verkäufer sollte die jeweilige Kaufsituation immer richtig erfassen; er darf sie auf keinen Fall absichtlich «übersehen», falls er nicht Unzufriedenheit beim Kunden riskieren will.

Die Gefahr jeder Leistungsentlöhnung liegt, wie wir bereits mehrfach erwähnt haben, in einer forcierten Umsatzsteigerung. Das äußert sich darin, daß nur bestimmte teurere Warensortimente vorgelegt werden, um den Verkauf umsatzmäßig zu steigern. Auch wird die Beratung etwa in eine Richtung gelenkt, wie sie der Kunde nicht wünscht. Der Verkäufer läßt zum Beispiel gewisse Hinweise zugunsten des Kunden weg, oder er wird beim Verkaufsakt so intensiv, daß es die günstige Atmosphäre einer reellen Bedienung stört. Auf diese Weise kann das Unternehmen einen Kunden verlieren. Findet ein unzufriedener Kunde mit eventuellen Reklamationen bei der höheren Geschäftsleitung Gehör – er wird prinzipiell nicht zurückgewiesen werden –, so bleibt er wahrscheinlich dem Unternehmen erhalten. Vielfach wagt aber der Kunde diesen Schritt nicht, sondern meidet in Zukunft einfach den Betrieb¹⁰⁴. Bei der psychologischen Einstellung des Kunden, im allgemeinen Mängel im Bedienungsvor-

¹⁰³ Diese Art der Umsatzsteigerung ist auch wichtig vom kalkulatorischen Standpunkt, da erfahrungsgemäß qualitativ geringwertige Ware aus Konkurrenzgründen (Lockartikel) mit absolut und *relativ* geringen Gewinnmargen verkauft wird.

Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 29.

¹⁰⁴ Vgl. *Mazur-Neisser*, *Moderne Warenhaus-Organisation*, S. 142. Berlin 1928.

gang einfach hinzunehmen und auf Beschwerden bei den Vorgesetzten zu verzichten, ist es dem Unternehmer nicht möglich, sich über die gewissenhafte Bedienung der Kundschaft und eventuelle Forcierung ein genaues Bild zu machen. Die Feststellung, daß der Kundenkreis im Verlaufe eines Jahres der gleiche geblieben ist, sagt nichts aus im Hinblick auf die Aufdringlichkeit des Verkaufspersonals. Bei gleicher Kundenzahl können dem Geschäft durch forcierte Verkäufe doch gute Kunden verlorengegangen sein. Sie haben einfach anderen Leuten «Platz gemacht». Eine gleichbleibende Kundenzahl ist also kein Indiz über den Wert oder Unwert des Leistungslohnsystems. Exaktere Schlüsse wären nur dann möglich, wenn die Kunden namentlich erfaßt würden, was technisch allerdings beträchtliche Mehrarbeit mit sich bringt. Dann hätte man eine genaue Kontrolle über die Stammkundschaft und über die Entwicklung im Kundenkreis überhaupt¹⁰⁵.

Der Verlust eines Kunden ist für den Betrieb nachteilig. Im allgemeinen kaufen hier größtenteils weibliche Personen ein¹⁰⁶. Die Frau hat mehr Zeit und auch mehr Freude an «Kaufspaziergängen». Sie wählt im Großbetrieb meistens nicht nur einen Artikel, sondern mehrere. Bedient man sie zum Beispiel bei Modeneuheiten in forcierter Weise, wird sie vielleicht das Unternehmen inskünftig meiden. Sie kauft dann die Modeartikel in den Konkurrenzfirmen, und das Unternehmen verliert nicht nur einen Kunden in der Kleiderabteilung, sondern einen Kunden überhaupt. Eine schlecht bediente Käuferin wird sich im Bekanntenkreis auch nicht zum Vorteil des Geschäfts äußern, also eventuell noch andere Leute vom Unternehmen abhalten.

Es ist eine selbstverständliche Forderung jeder erfolgreichen Verkaufstätigkeit, daß der Verkäufer auch bei einem Nichtkauf der Ware dem Kunden mit der gleichen Höflichkeit gegenübertritt wie in dem Augenblick, wo er die Ware vorlegte. Der Kunde darf in einem solchen Falle beim Verkäufer keine Unruhe und Nachlässigkeit bemerken. Er muß vielmehr das Gefühl bekommen, der Verkäufer bedaure es sehr, ihn nicht zufriedenstellend bedienen zu können. Die Regel bei allem muß sein, daß der Kunde beim Kauf nicht den Willen des Verkäufers zu verkaufen, sondern den Wunsch, ihm zu helfen, spürt. Diese ruhige und beherrschte Haltung dem Kunden gegenüber wird der Verkäufer ohne Zweifel bei einer Fixumsentlohnung besser

¹⁰⁵ Vgl. *Zimmermann J.*, Leistungssteigerung im Detailhandel, S. 96 ff. Zürich 1948.

¹⁰⁶ Die weibliche Kundschaft stellt rund 80% der gesamten Kundschaft. Vgl. *Herzberg E.*, a. a. O., S. 516.

einhalten können als in einem Lohnsystem mit Anreizcharakter. Bei einer Anstellung mit festem Gehalt kann er ja einen mißlungenen Verkaufsakt ruhig hinnehmen¹⁰⁷.

Für das Verhältnis der Kundschaft zum Geschäft ist ferner von Bedeutung, wie die Nachfrage geartet ist. In den USA zum Beispiel begehrt der Käufer im allgemeinen billige Massenartikel, die er oft nach kurzem Gebrauch wieder wegwirft. Dieser Einstellung des Publikums trägt die Fabrikation Rechnung, indem standardisierte Artikel in großen Massen auf den Markt geschwemmt werden¹⁰⁸. Eine allfällige Forcierung der Kunden bei solchen Verkäufen erhält nicht die gleiche Bedeutung wie in der Schweiz, weil auch in dieser Hinsicht die Lebensgewohnheiten verschieden sind. Hat der Kunde einen billigen Standardartikel gekauft, der ihm nicht ganz zusagt, so braucht er nicht groß verärgert zu sein; er wird die Ware ja ohnehin nicht lange nützen. In schweizerischen Verhältnissen dagegen wird von der Ware eher eine längere Dauer und Brauchbarkeit verlangt. Man zieht die Qualitätsware dem billigen Massenartikel vor, ist aber auch enttäuscht, wenn der Gegenstand nicht den Erwartungen entspricht. Eine Forcierung der Kundschaft würde sich – nach Ansicht von Fachleuten – auch aus diesen Gründen für schweizerische Verhältnisse nachteiliger auswirken als in den USA, und bei der Einführung einer Leistungsentlohnung muß auf dieses Faktum Rücksicht genommen werden.

Auch vom Standpunkt des Kunden aus gesehen dürfen wir sagen, daß die Leistungsentlohnung Nachteile mit sich bringt, die diejenigen der Fixumsentlohnung überwiegen. Kurzfristig erzielt der Unternehmer mit dem Leistungsprinzip einen größeren Reingewinn und der Verkäufer einen höheren Lohn.

«Wir sind jedoch der Ansicht, daß die Nachteile, die das Individualsystem mit sich bringt, auf die Dauer den kurzfristig erzielten Erfolg in Frage stellen werden, ihn sogar ins Gegenteil verwandeln können. Die *langfristige* Entwicklung ist aber von ungleich größerer Bedeutung...¹⁰⁹.»

In the long run ist es also höchst fraglich, ob das System sich zur Zufriedenheit aller auswirkt. Die Gefahr einer Verstimmung der

¹⁰⁷ "... the employee on a flat salary has no incentive to brush off a customer who he thinks is only a 'looker' rather than a buyer." – *Collins J. K.*, a. a. O., p. 111.

¹⁰⁸ Über die Struktur der amerikanischen Wirtschaft vgl. *Salin E.*, Amerikanische Impressionen, Separatabdruck aus den Basler Nachrichten, S. 30 ff. Basel 1953.

¹⁰⁹ Aus persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen eines schweizerischen Großbetriebes.

Kundschaft ist für unsere Verhältnisse bei der Anwendung des Leistungslohns größer als beim Zeitlohn. Nur ein wirklich zufriedener Kunde bringt dem Geschäft dauernden Gewinn, und es ist richtiger für den Unternehmer, auf Augenblicksgewinne zu verzichten und dafür dauernde und wohlbegründete Rentabilität zu sichern. Kompliziertheit in der Lohnberechnung, Mißstimmung in der Arbeitsgemeinschaft der Verkäufer bei Individualbeteiligung und Forcierung der Kundschaft sind Gründe, warum der Unternehmer für schweizerische Verhältnisse trotz aller Verlockungen die Fixumsentlohnung immer noch vorzieht.

Da bei der Leistungsentlohnung sich die negativen Erscheinungen vorwiegend in der Forcierung der Kundschaft und in der Beeinträchtigung der Arbeitsgemeinschaft zeigen, steht die Frage offen, ob in einem Verkaufsbetrieb nicht etwa eine Gruppenarbeit in Frage käme, bei der einerseits der Anreiz zur Leistungssteigerung und die Kundenforcierung abgeschwächt wären und andererseits Arbeitsgeist und Gemeinschaftsgefühl doch gefördert würden. Die Frage, ob mit einer Kollektivbeteiligung gewisse Gefahren in der Leistungsentlohnung behoben werden können und sich darin eventuell auch für schweizerische Verhältnisse eine Lösung bieten würde, wollen wir im folgenden Kapitel untersuchen.

D. Die Kollektivbeteiligung

Im Gegensatz zum Individualsystem, wo der Einzelne unmittelbar nach seiner eigenen Leistung entlohnt wird, besteht die Kollektivbeteiligung – analog dem Gruppenakkord in der Industrie¹¹⁰ – darin, daß alle Verkaufspersonen einer Einheit am Ergebnis dieser Einheit

¹¹⁰ Das heute noch typische Beispiel für die Gruppenentlohnung ist das System «Bata», an das sich auch die verschiedenen Versuche in Frankreich anschließen. «En réaction contre le fait de payer le travail individuel, on a vu se créer, il y a quelques années, dans l'entre deux guerres, un mouvement qui a lutté contre la paie individuelle du travail, qui a essayé de placer la rémunération non plus sur le plan d'un contrat passé entre un employeur et un employé, mais sur le plan d'un contrat entre un employeur et une équipe d'employés, système que vous avez entendu développer peut-être ici par Hyacinthe Dubreuil et existant dans les usines Bata: la rémunération par équipes.» – Fédération des Syndicats Patronaux, *Les primes collectives*, p.5. Genève 1949. Vgl. ferner *Bayer H.*, *Gewinnbeteiligung*, S.58ff. Wien 1952.

gesamthaft Anteil haben¹¹¹. Die Einzelleistung als Komponente der Gesamtleistung ist zwar ebenso wichtig wie beim Individualsystem; sie tritt aber hinter der Abteilungsleistung zurück. Die Abteilungsleistung als solche wird nun zur Basis der Lohnberechnung. Wie sich eine solche Idee in der Praxis durchführen läßt, ist eine Frage, die gründlich geprüft werden muß. Vorerst wollen wir uns mit den Möglichkeiten beschäftigen, wie eine Beteiligungssumme einer Kollektiveinheit unter die einzelnen Verkaufspersonen aufgeteilt werden kann. Wir setzen voraus, daß ein Kollektivsystem realisierbar ist und nehmen, um nachher ein in sich geschlossenes Bild zu erhalten, diese Verteilungsmöglichkeiten absichtlich voraus. Für den Unternehmer stellt sich bei der Einführung eines Kollektivsystems die Frage, ob er für den ganzen Betrieb die Gesamtlohnsumme konstant lassen oder sie je nach den Umsätzen variabel gestalten will. Auf diese Weise gliedert sich unsere Untersuchung über die Kollektivbeteiligung in drei Teile:

1. Die Kollektivbeteiligung und die Verteilungsmöglichkeiten der Prämien;
2. die Kollektivbeteiligung mit konstanter Gesamtlohnsumme;
3. die Kollektivbeteiligung mit variabler Gesamtlohnsumme.

1. Die Kollektivbeteiligung und die Verteilungsmöglichkeiten der Prämien

Beim Versuch, eine Beteiligungssumme unter das Verkaufspersonal aufzuteilen, zeigen sich mehrere Möglichkeiten. Wir erwähnen hier einmal das Gehalt, dann die Anzahl der beteiligten Verkäufer und schließlich die erzielten Umsätze als Verteilungsschlüssel. Als Grundbeispiel nehmen wir eine Abteilung mit vier Verkaufskräften, die Fr. 460.–, Fr. 400.–, Fr. 350.– und Fr. 290.– Monatslohn beziehen, total also Fr. 1500.–. Dazu nehmen wir an, daß diese Abteilung mit ihrem Umsatz eine Prämie von Fr. 250.– erwirkt hat. Der Abteilungslohn würde demnach Fr. 1750.– betragen. Bei der Verteilung nach dem Gehalt ergibt sich folgendes Bild:

¹¹¹ Im Detailhandel scheint dieses System allgemein erst in den Anfängen seiner Entwicklung zu stehen. Pasdermadjian, Generalsekretär der Internationalen Warenhausvereinigung, schreibt: "Recently two of our member firms have started to experiment with a new conception, that of the collective commission. That is to say that the variable part of the salary for each salesclerk in a selling department, his commission on the sales, is based not upon his own sales, but upon the selling performance of the whole department." – *Pasdermadjian H.*, *Management Research in Retailing*, p. 130. London 1950.

Die Prämie von Fr. 250.— macht im Verhältnis zum Gesamtgehalt von Fr. 1500.— $\frac{1}{6}$ aus. Setzen wir die Fr. 1500.— als 100%, beträgt die Prämie $16\frac{2}{3}\%$ vom Gehalt. Der neue Lohn ergibt sich aus dem Monatslohn plus $16\frac{2}{3}\%$ davon. Die Verkäufer erhalten somit (auf- bzw. abgerundet):

1.	Fr. 460.— + Fr. 76.50	Fr. 536.50
2.	Fr. 400.— + Fr. 66.50	Fr. 466.50
3.	Fr. 350.— + Fr. 58.50	Fr. 408.50
4.	Fr. 290.— + Fr. 48.50	Fr. 338.50
	Fr. 1500.— Fr. 250.— Fr. 1750.—	

Der Unternehmer hat die Monatslöhne der Verkäufer im Hinblick auf die von ihnen zu erwartende Leistung abgestuft. Bei der Verteilung einer Prämiensumme im Verhältnis der Gehälter nimmt er an, daß der höher bezahlte Verkäufer seiner höheren Leistung gemäß auch mehr Prämie zugut habe. Diese Ansicht läßt sich vertreten. Es ist zu erwarten, daß eine Verkaufskraft mit einem größeren Gehalt, das ihr auf Grund des Dienstalters und langer Verkaufserfahrungen zukommt, auch an einer Umsatzsteigerung stärkeren Anteil hat als ein jüngerer, schlechter bezahlter Angestellter. Wird eine Prämien-summe auf diese Art verteilt, erhält die individuelle Leistung ge-bührende Berücksichtigung. Andererseits entsteht die Gesamtprämie kollektiv. Es hat also jeder Verkäufer Interesse, sich für die Abteilung als Einheit einzusetzen.

Wenn man annimmt, daß die höher bezahlten Verkäufer einen größeren Anteil am Umsatz haben, so muß man konsequenterweise bei Umsätzen, die unter der normalen Quote liegen und eine «nega-tive» Prämie ergeben, die Umsatzrückgänge auch in vermehrtem Maße den höher bezahlten Verkäufern in Rechnung stellen¹¹².

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die kollektiv zustande ge-brachte Prämie gleichmäßig auf die Anzahl der Beteiligten der Ver-kaufseinheit zu verteilen¹¹³. Für den Fall ergeben sich folgende neue Löhne:

1.	Fr. 460.— + Fr. 62.50	Fr. 522.50	(Anteil pro Verkaufskraft = $\frac{250}{4}$)
2.	Fr. 400.— + Fr. 62.50	Fr. 462.50	
3.	Fr. 350.— + Fr. 62.50	Fr. 412.50	
4.	Fr. 290.— + Fr. 62.50	Fr. 352.50	
	Fr. 1500.— Fr. 250.— Fr. 1750.—		

¹¹² Nach Ansichten von Fachleuten.

¹¹³ Das Problem der Verteilung des Gesamtanteiles, nämlich der Kollektiv-prämie auf die einzelnen Arbeitnehmer, entspricht demselben Problem im Rahmen der Gewinnbeteiligung. — Vgl. *Bayer H.*, a. a. O., S. 61.

Der Verteilungsschlüssel nach Verkaufskräften hat den Vorteil, daß alle Beteiligten in den Genuß der gleichen Prämie gelangen. Es braucht sich keiner gegenüber dem andern benachteiligt zu fühlen, und es empfindet jeder die gleiche Verantwortung an einer gemeinsamen Sache. Die Gruppengemeinschaft rückt das Kollektiv in den Vordergrund. Alle individuellen Interessen sollen zugunsten des Kollektivs zurücktreten. Es ist klar, daß auf diese Weise das Prinzip des der Leistung adäquaten Lohns nicht konsequent durchgeführt wird und daß ein Verkäufer im Grunde vielleicht mehr Prämie, ein anderer wieder weniger zugut hätte. Dies ist aber nicht so von Bedeutung. Viel wichtiger ist, daß sich die Beteiligten im Kollektiv als eine harmonische und freudig arbeitende Gemeinschaft betrachten und im Bewußtsein einer gleichmäßigen Verteilung der Prämien ihr möglichstes zum Geschäftserfolg beitragen¹¹⁴. Die Angestellten bilden ein «Team», in dem der Einzelne bei Erfolg oder Mißerfolg fest mit den andern Arbeitskollegen verbunden ist und alle gemeinsam bestrebt sind, durch möglichst hohe Umsätze ihren individuellen Lohn zu verbessern. Auf gewisse Gefahren, die bei einer Kollektivbeteiligung auftauchen, kommen wir noch zu sprechen.

Es gäbe ferner die Möglichkeit, daß die Verkaufskräfte einer Einheit kollektiv eine bestimmte Umsatzquote zustandebringen und dann nach Erreichung dieser Verkaufsquote für die nachfolgenden Individualumsätze eine Prämie erhalten, die sich je nach der Höhe dieser Umsätze richtet. Bei dieser Verteilungsart würden sich die Löhne folgendermaßen gestalten:

<i>5 % Prämie vom Mehrumsatz</i>		<i>Mehrumsatz über der Verkaufsquote</i>	
1. Fr. 460.—	+ Fr. 60.—	Fr. 520.—	Fr. 1200.—
2. Fr. 400.—	+ Fr. 70.—	Fr. 470.—	Fr. 1400.—
3. Fr. 350.—	+ Fr. 55.—	Fr. 405.—	Fr. 1100.—
4. Fr. 290.—	+ Fr. 65.—	Fr. 355.—	Fr. 1300.—
Fr. 1500.—	Fr. 250.—	Fr. 1750.—	Fr. 5000.—

Die Anwendung dieser Verteilungsmethode bedingt eine fortwährende Kontrolle des Kollektivumsatzes. Sobald die Abteilung als solche die von ihr kollektiv zu erreichende Quote erzielt hat, müssen die Verkäufer darauf aufmerksam gemacht werden, daß sie nun in der

¹¹⁴ Ein schweizerischer Großbetrieb befürwortet diese Verteilungsart (und spricht sich gegen eine Verteilung nach Gehalt aus) mit der Begründung, «daß diesem System als Einheit die Abteilung und nicht die einzelne Verkaufsperson zugrunde liegt und an dem Erfolg der Abteilung theoretisch jede gleichen Anteil hat». — Aus persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen.

Folge für die zustande gebrachten Einzelumsätze Prämien erhalten. Man sucht hier also nach einem Mittelweg zwischen der Kollektiv- und der Individualbeteiligung. Abgesehen von den Schwierigkeiten in der praktischen Durchführung dürfte diese Methode aber keinen großen Erfolg versprechen, da ja das, was man bei einem Kollektivsystem vermeiden will, nämlich eine forcierte Umsatzsteigerung, wieder um so deutlicher hervortritt, in dem Augenblick, wo das Verkaufspersonal nach möglichst hohen Einzelumsätzen bzw. Prämien strebt. Andererseits wird der Charakter der Gemeinschaftsarbeit gewahrt, um so mehr als bei Abteilungsumsätzen, die nicht an den Normalumsatz herankommen, «negative» Prämien nicht einzeln, sondern kollektiv aufgeteilt werden, so daß dann jeder Verkäufer die gleiche Lohneinbuße erleiden würde. Man darf also dieses System nicht einfach der reinen Umsatzbeteiligung gleichsetzen, obschon zum Teil Einzelumsätze berücksichtigt werden. Weil es praktisch kompliziert wird und eine saubere Trennung – entweder reines Kollektivsystem oder reines Individualsystem – zweckmäßiger erscheint, lehnen die Fachleute diesen Verteilungsschlüssel entschieden ab.

Nach dieser Darstellung über die Verteilungsmöglichkeiten¹¹⁵ einer Beteiligungssumme betrachten wir die möglichen Leistungslohnsysteme auf kollektiver Basis. Als erstes untersuchen wir ein System, das wir – gestützt auf interne Unterlagen eines schweizerischen Großbetriebes – die «Kollektivbeteiligung mit konstanter Gesamtlohnsumme» nennen wollen.

2. Die Kollektivbeteiligung mit konstanter Gesamtlohnsumme

Bei der Anwendung eines kollektiven Leistungslohnsystems kann man in bezug auf die Höhe der Löhne zwei Wege beschreiten: entweder richtet sich die Gesamtlohnsumme, das heißt die Summe von allen Löhnen, die in einem Großbetrieb für das Verkaufspersonal überhaupt ausbezahlt werden, genau nach den Umsätzen, wird also bei höheren Umsätzen größer und bei kleineren geringer, oder aber die Gesamtlohnsumme bleibt dauernd konstant. Bei einer konstanten Gesamtlohnsumme will die Betriebsleitung unter allen Umständen immer gleich viel an Löhnen ausbezahlen. Die Lohnsumme ist eine

¹¹⁵ Spiegelhalter stellt in bezug auf die in Frage stehenden Verteilungsarten insgesamt fest, daß jedenfalls immer eine sinnvolle Zurechnung des kollektiven Erfolgsanteiles auf die einzelne Persönlichkeit anzustreben ist. – Vgl. Spiegelhalter F., Gewinnbeteiligung, S. 20. München/Düsseldorf 1951.

unveränderliche, konstante Größe. Ob auch in einer Abteilung höhere Umsätze erzielt werden, es hat dies insgesamt auf die Lohnkosten keinen Einfluß. Als Maßstab für die Gesamtlohnsumme dient die Lohnsumme, die bisher nach dem Fixum an die Angestellten ausbezahlt wurde. Diese Summe an fixen Gehältern darf dann bei der Anwendung eines kollektiven Leistungslohns nicht überschritten werden. Das Ziel dieses Lohnsystems liegt also in einer Leistungssteigerung aller beteiligten Abteilungen bei gleichbleibenden Lohnaufwendungen. Grundsätzlich erstrebt der Unternehmer damit größere Leistungen bei gleichen Lohnentschädigungen. Der Begriff einer konstanten Gesamtlohnsumme darf jedoch nicht als eine absolut feste Größe verstanden werden, die sich zum Beispiel bei Personalmutationen gar nicht verändern würde. Bei Einstellung von neuen Verkaufskräften wächst natürlich die Gesamtlohnsumme um den Betrag, den der Unternehmer bei einer fixen Entlohnung für diese Neueingestellten aussetzen will.

Wenn bei einer konstanten Gesamtlohnsumme ein kollektives Lohnsystem mit einem Leistungsanreiz in Gang gesetzt werden soll, so kann das auf keine andere Weise geschehen als durch eine andere Verteilung der Gesamtlohnsumme auf die verschiedenen Abteilungen. Es werden zum Beispiel mehrere Abteilungen im Verkauf zu einer Einheit verbunden, wobei die verschiedenen Abteilungen untereinander in Konkurrenz treten und je nach den Umsätzen, die sie erreichen, einen proportionalen Anteil an der Gesamtlohnsumme, die der Einheit zur Verfügung steht, zugesprochen erhalten. Wir suchen an einem einfachen Beispiel diese Idee zu veranschaulichen¹¹⁶:

Ausgangslage. Wir machen die Annahme, es seien in einem Betrieb fünf Abteilungen zu je fünf Verkaufskräften beschäftigt und mit einer totalen Lohnsumme von Fr. 10 000.– entschädigt. Der Gesamtlohn einer Abteilung würde dann Fr. 2000.– im Monat betragen. Der fixe Lohnanteil (F. T.) sei 60%, der variable (V. T.) 40%. Wir setzen ferner den Gesamtumsatz des ganzen Betriebes 100% und nehmen an, daß die Abteilungen, gestützt auf Durchschnittsberechnungen an Hand von Vorjahren für ein Basisjahr folgende Umsatzanteile (U. A.) in Prozenten vom Gesamtumsatz erreicht haben: Abt. I: 20%, Abt. II: 10%, Abt. III: 30%, Abt. IV: 15% und Abt. V: 25%.

Vor der Einführung eines kollektiven Leistungslohnsystems sah die Verteilung der Gesamtlohnsumme von Fr. 10 000.– so aus:

¹¹⁶ Die vorliegenden Ausführungen über das Kollektivsystem mit konstanter Gesamtlohnsumme folgen in der Hauptsache einer von einem schweizerischen Großbetrieb gemachten (unveröffentlichten) Studie; wesentliche Hinweise ergaben sich ferner aus Besprechungen mit leitenden Persönlichkeiten des Detailhandels.

	<i>Abt. I</i>	<i>Abt. II</i>	<i>Abt. III</i>	<i>Abt. IV</i>	<i>Abt. V</i>	<i>Total</i>
F.T.	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	6 000.—
V.T.	800.—	800.—	800.—	800.—	800.—	4 000.—
	2 000.—	2 000.—	2 000.—	2 000.—	2 000.—	10 000.—
U.A.	20 %	10 %	30 %	15 %	25 %	100 %

Ergeben sich nun für eine bestimmte Zeit bei diesem Kollektivsystem andere Umsatzanteile (Abt. I: 25%, Abt. II: 20%, Abt. III: 25%, Abt. IV: 20% und Abt. V: 10%), so zeigt die Verteilung folgendes Bild:

	<i>Abt. I</i>	<i>Abt. II</i>	<i>Abt. III</i>	<i>Abt. IV</i>	<i>Abt. V</i>	<i>Total</i>
F.T.	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	6 000.—
V.T.	800.—	800.—	800.—	800.—	800.—	4 000.—
	+ 40.—	+ 80.—	— 40.—	+ 40.—	— 120.—	—.—
	2 040.—	2 080.—	1 960.—	2 040.—	1 880.—	10 000.—
U.A.	25 %	20 %	25 %	20 %	10 %	100 %

Auf diese Weise erhält eine Abteilung, die gegenüber dem Basisjahr prozentual mehr Umsatz erzielt hat, eine Prämie auf dem variablen Teil des Lohns berechnet, eine Abteilung, die einen kleineren prozentualen Umsatzanteil hat, einen entsprechenden Abzug. Hat zum Beispiel die Abteilung I gegenüber dem Basisjahr ihren Umsatzanteil von 20% auf 25% erhöhen können, so hat sie Anspruch auf 5% mehr Lohn, berechnet auf dem variablen Teil. Die «positive» oder «negative» Prämie ergibt sich also aus dem prozentualen Umsatzanteil der Abteilung im Verhältnis zum Gesamtumsatz des Basisjahres und dem prozentualen neuen Umsatzanteil, indem man zwischen beiden Prozentzahlen die Differenz bildet und sie mit dem variablen Teil des Lohns verrechnet.

Lohnberechnung der Abteilung I

Fixer Teil des Lohns	Fr. 1 200.—
Variabler Teil des Lohns	Fr. 800.—
Zusätzlicher Umsatzteil, 5% von Fr. 800.— .	Fr. 40.—
Total Lohn der Abteilung	<u>Fr. 2 040.—</u>

Die Prämie von Fr. 40.— kann innerhalb der Abteilung auf die einzelnen Verkaufskräfte nach den bereits erwähnten Möglichkeiten verteilt werden.

In unserem Beispiel muß die große prozentuale Umsatzveränderung in den einzelnen Abteilungen auffallen. Es ist klar, daß diese Zahlen

bloß theoretischen Charakter besitzen und in der Praxis allgemein geringere Differenzen auftreten. Wir haben diese Zahlen nur deshalb so unterschiedlich gewählt, damit das Bild der Idee anschaulicher wird. Schwankungen der prozentualen Umsatzanteile einer Abteilung von 10% auf 20% oder von 25% auf 10% sind praktisch nicht verständlich und werden auch kaum vorkommen. Man muß doch annehmen, daß bei einem Übergang von einem fixen zu einem kollektiven Lohnsystem mit Anreizcharakter der Wille zur Leistungssteigerung in jeder Abteilung ungefähr gleich ist, was die prozentualen Umsatzanteile nicht erheblich verändert. Andererseits ist aber zu fragen, ob überhaupt dieser Lohnberechnung genügend Anreiz zur Leistungssteigerung innewohnt, in dem Augenblick, wo doch auch bei größeren Schwankungen in den prozentualen Umsatzanteilen nur bescheidene Prämien heraussehen. Die Aussicht auf solch geringe Prämien wird jedenfalls den Arbeitseifer nicht im gewünschten Sinne beeinflussen, um so mehr als die Prämien bei den tatsächlichen prozentualen Schwankungen noch unbedeutender sein werden.

Wie wir oben sehen, resultiert die Prämie aus der Multiplikation von rund 1% des variablen Teils des Lohns mit der Differenz zwischen dem prozentualen Umsatzanteil des Basisjahres und dem effektiven prozentualen Umsatzanteil. Da nun die Umsatzanteile in der Praxis relativ unelastisch sein dürften – obschon sie insgesamt den Umsatz erheblich steigern können –, ist es wahrscheinlich, daß die Lohnanteile der Abteilungen bei einer konstanten Gesamtlohnsumme nicht starke Veränderungen erfahren werden. Um dem System durch zugkräftigere Prämien erhöhten Anreiz zu vermitteln, müßten die prozentualen Umsatzschwankungen in dem Sinne aufgewertet werden, daß dadurch die zusätzlichen Entschädigungen bzw. Abzüge besser ins Gewicht fallen.

Wir nehmen nun an Stelle von großen Schwankungen im prozentualen Umsatzanteil der Abteilungen solche Prozentsätze an, die besser den effektiven Verhältnissen entsprechen, zum Beispiel +0,3%, +0,5%, –0,1%, –0,4% und –0,3%. Die Verteilung der Gesamtlohnsumme ergibt dann unbedeutende Prämien, wie sie aus folgender Zusammenstellung ersichtlich sind:

	<i>Abt. I</i>	<i>Abt. II</i>	<i>Abt. III</i>	<i>Abt. IV</i>	<i>Abt. V</i>	<i>Total</i>
F.T.	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	6 000.—
V.T.	800.—	800.—	800.—	800.—	800.—	4 000.—
V.T.	+ 2.40	+ 4.—	— —.80	— 3.20	— 2.40	—.—
	2 002.40	2 004.—	1 999.20	1 996.80	1 997.60	10 000.—

Diese geringen Prämien können nun «aufgewertet» werden, indem wir sie je nach dem Anreiz, den wir dem System beilegen wollen, um ein Vielfaches multiplizieren. Bei einer Multiplikation um ein Zwanzigfaches zum Beispiel ergäben sich dann folgende Gesamtlöhne:

	<i>Abt. I</i>	<i>Abt. II</i>	<i>Abt. III</i>	<i>Abt. IV</i>	<i>Abt. V</i>	<i>Total</i>
F.T.	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	1 200.—	6 000.—
V.T.	800.—	800.—	800.—	800.—	800.—	4 000.—
	+ 48.—	+ 80.—	— 16.—	— 64.—	— 48.—	—.—
	2 048.—	2 080.—	1 984.—	1 936.—	1 952.—	10 000.—

Bei einer solchen Aufwertung der Prämien erfährt das Gehalt der Abteilung und der einzelnen Verkaufskräfte eine größere Veränderung. Weil die Gesamtlohnsumme konstant bleibt, sind dabei diejenigen Abteilungen, die einen prozentualen Zuwachs am Umsatzanteil erzielen, relativ stark begünstigt. Andererseits erleiden die Abteilungen mit negativen Ergebnissen aber auch größere Einbußen, und man kann sich fragen, ob sich eine solche Aufwertung im Hinblick auf die unbedeutenden effektiven prozentualen Umsatzenschwankungen pro Abteilung überhaupt rechtfertigt. Wir können schon jetzt sagen, daß ein solches Prämiensystem, besonders weil die Prämie der Leistung nicht mehr adäquat erscheint, nicht geeignet ist, die Zufriedenheit und den Arbeitseifer unter dem Verkaufspersonal zu fördern. Bei zu großen Aufwertungen kann sogar der Fall eintreten, daß eine Verkaufskraft in einer Abteilung, die prozentual weniger Umsatz hat als im Basisjahr, den im Minimallohnregulativ verankerten Mindestlohn nicht mehr erreicht oder so wenig Gehalt bezieht, daß es sozial nicht mehr zu verantworten wäre. Die Aufwertung unterliegt deshalb gewissen Grenzen. Sie darf nicht zu hoch gesetzt werden, weil sie sonst Verkaufskräfte, die zu wenig Umsatz haben, viel zu stark benachteiligt. Nach «unten» ist die Aufwertung begrenzt durch den Grad des Anreizes, den man dem System geben will. In bezug auf den Grad der Aufwertung ist richtunggebend, was für Arbeitsbedingungen und Lohnverhältnisse ein Unternehmen dem Verkaufspersonal bereits zu bieten vermochte. Bei günstigen Lohn und Arbeitsverhältnissen läßt sich eine größere Aufwertung eher verantworten als in Betrieben, wo die Löhne allgemein an der Minimalgrenze liegen.

Außer der Aufwertung gibt es noch eine weitere Möglichkeit, die Höhe der Prämie zu beeinflussen. Sie besteht in der Änderung des Verhältnisses vom fixen zum variablen Lohnanteil. Je größer der variable Teil ist, desto höher wird die Prämie, weil der variable Lohnanteil ein Glied im Relationssystem bildet, das die Prämienhöhe

bestimmt. Die Festsetzung dieses Verhältnisses ist weitgehend eine Ermessensfrage. An Stelle des Verhältnisses von 60:40 setzen wir beispielsweise ein solches von 50:50 bei gleichen Umsatzveränderungen wie im vorhergehenden Beispiel und mit der gleichen zwanzigfachen Aufwertung.

	<i>Abt. I</i>	<i>Abt. II</i>	<i>Abt. III</i>	<i>Abt. IV</i>	<i>Abt. V</i>	<i>Total</i>
F.T.	1 000.—	1 000.—	1 000.—	1 000.—	1 000.—	5 000.—
V.T.	1 000.—	1 000.—	1 000.—	1 000.—	1 000.—	5 000.—
	+ 60.—	+ 100.—	— 20.—	— 80.—	— 60.—	—.—
	2 060.—	2 100.—	1 980.—	1 920.—	1 940.—	10 000.—

Es wird daraus ersichtlich, daß die Vergrößerung des variablen Teils des Lohns allein keine große Bedeutung hat auf die Höhe der Prämie, wenn nicht gleichzeitig eine Aufwertung damit kombiniert wird. Die Aufwertung ist in entscheidendem Maße daran beteiligt, den Prämien Gewicht zu verleihen. Da sie aber nicht eindeutig für sich spricht, stellt sie auch das ganze Prämiensystem in Frage.

Wir wollen uns im folgenden noch etwas weiter mit den zu erwartenden Auswirkungen eines kollektiven Lohnsystems beschäftigen. Für den Verkäufer bedeutet ein kollektives Lohnsystem mit konstanter Gesamtlohnsumme wahrscheinlich einen stärkeren Anreiz zur Leistungssteigerung als ein Kollektivsystem mit variabler Gesamtlohnsumme. Er weiß genau, daß die Lohnsumme begrenzt ist und bei geringer Arbeitsintensität eventuell bedeutende Lohneinbußen zu gewärtigen sind, die wieder den andern Abteilungen zugute kommen, welche bessere Umsatzergebnisse erzielen. Da die Verkaufskräfte gegenüber andern Abteilungen nicht zurückstehen wollen, dürfte man mit einer innerbetrieblichen Konkurrenz rechnen, die umsatzsteigernd wirken müßte.

Bei einem Lohnsystem mit einer konstanten Gesamtlohnsumme können, selbst wenn der Umsatzanteil einer Abteilung gegenüber dem Basisumsatz zahlenmäßig gestiegen ist, relativ zu den Umsätzen in den übrigen Abteilungen «negative» Prämien resultieren. Die Zahlen der prozentualen Umsatzschwankungen +0,3, +0,2, —0,3 sagen nichts aus über die zahlenmäßige Größe des erreichten Umsatzes. Sie geben lediglich an, auf welche Weise sich der Abteilungsumsatz im Verhältnis zum entsprechenden Umsatz des Basisjahres verändert hat. Im Basisjahr kann zum Beispiel eine Abteilung einen Umsatzanteil von 25% erreicht haben, was Fr. 30 000.— ausmacht vom Gesamtumsatz. Die gleiche Abteilung, die vielleicht heute einen Umsatz von Fr. 32 000.— aufweist, erreicht aber nur 25% oder noch weniger

vom Totalumsatz, weil dieser durch die andern Abteilungen erheblich gesteigert wurde. Das Ziel jeder Abteilung besteht deshalb darin, einen möglichst großen prozentualen Anteil am Gesamtumsatz zustande zu bringen, da sie auf diese Weise am ehesten in den Genuß der Prämie kommt. Die daraus sich ergebende Abteilungskonkurrenz kann jedoch, so positiv sie bis zu einem bestimmten Grade sein mag, eine Forcierung der Verkäufe bewirken, indem vor allem darnach getrachtet wird, die Umsätze zu steigern. Alle negativen Erscheinungen, die sich bei der Individualbeteiligung in bezug auf den Geschäftsruf zeigen, können beim Kollektivsystem mit konstanter Gesamtlohnsumme in ebenso starkem Ausmaß hervortreten. Das System bewirkt aber anderseits eventuell auch nur einen unbedeutenden Anreiz zur Umsatzsteigerung. Die Verkaufskräfte der Abteilungen vereinbaren beispielsweise im stillen, allgemein nicht mehr zu leisten als bisher, da ja trotz höheren Leistungen bei einer konstanten Lohnsumme nicht viel mehr herauschaut und immer gewisse Abteilungen benachteiligt werden. Das Verkaufspersonal sieht auch bald einmal ein, daß ein solches Lohnsystem nicht grundsätzlich zur materiellen Besserstellung des Arbeitnehmers, sondern vornehmlich zur Steigerung des Totalumsatzes eingeführt wurde. Es fühlt sich in vielen Fällen solidarisch und unterstützt nicht ohne weiteres ein System, das den einen zum Vorteil, den andern aber zum Nachteil gereicht. Der materialistische Geist kann zwar dazu führen, daß eine Abteilung mit allen Mitteln ihren Umsatz in die Höhe zu treiben versucht, um daraus größeren Nutzen zu ziehen. Eine stille Vereinbarung, keine besonderen Mehrleistungen zu vollbringen, wäre dann nicht möglich. In den benachteiligten Abteilungen aber zeigen sich eventuell Neid, Mißgunst und Unzufriedenheit. Ähnliche unerfreuliche Erscheinungen treten aber auch innerhalb der Abteilung auf, wenn die weniger initiativen Verkaufskräfte auf Kosten anderer in ihrer Leistung Zurückhaltung beobachten. Das gilt übrigens auch für das Kollektivsystem mit variabler Gesamtlohnsumme. Das negative Moment des Ausruhens auf Kosten anderer wirkt sich indessen aber auch günstig aus in einem sogenannten «Selbstreinigungsprozeß» der Abteilung. Weniger tüchtige Verkaufskräfte werden dabei eliminiert¹¹⁷. Der Personalbestand verringert sich¹¹⁸ und bei

¹¹⁷ Die Amerikaner nennen solche Verkaufskräfte «bottlenecks». Vgl. *Scott W. D.* and *Spriegel W. R.*, a. a. O., p. 340.

¹¹⁸ Erfahrungen in einem schweizerischen Betrieb zeigen, «daß die Belegschaft ohne Erbarmen oder irgendwelche soziale Rücksicht darauf drängt, daß faule oder schwache Elemente ausgeschieden werden. Eine Gruppe verminderte so aus eigener Initiative ihren Bestand von ursprünglich 7 auf 4 Mann und leistet noch dieselbe Arbeit». — *Zumstein J.*, Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb, S. 68. Zürich 1951.

gleichbleibendem Abteilungslohn steigt der individuelle Lohnanteil. Auf diese Weise wäre das System dem einzelnen tüchtigen Verkäufer zum Vorteil. Es ist aber einzuwenden, daß eine Verringerung des Personalbestandes nicht durchaus zu befürworten ist. In den Organisationen der Großbetriebe ist die Zahl der Verkaufspersonen den jeweiligen Umständen entsprechend allgemein so bemessen, daß eine weitere Verminderung des Personalbestandes nicht möglich ist ohne Beeinträchtigung der reellen Bedienungs- und Beratungsfunktionen. Auf eine bestimmte Anzahl Kunden oder einen bestimmten Umsatz fällt auch eine bestimmte Zahl von Verkaufskräften, die sich nicht beliebig verkleinern läßt. Mit Rücksicht auf die heutige starke Konkurrenz unter den Großbetrieben des Detailhandels könnte ein noch kleinerer Personalbestand negative Rückwirkungen auf den Geschäftsruf haben. In Kriegszeiten nimmt das Publikum eine zahlenmäßige Verringerung des Personalbestandes eher hin. Ein Abbau hätte also weniger auffallende Wirkung, weil der Kunde auf die Bedienung nicht so sehr Gewicht legt, sondern interessiert ist, daß er die Ware überhaupt erhält. Wenn bei einer Kollektivbeteiligung mit konstanter Gesamtlohnsumme – wir denken dabei vor allem an «Friedenszeiten» – ein natürlicher «Reinigungsprozeß» des Personalbestandes von unfähigen Verkäufern einsetzt, bedeutet das nicht, daß sich der Personalbestand einfach beliebig verkleinern ließe. Es sagt nur, daß weniger tüchtige Verkaufskräfte durch das Drängen der in Arbeitsgemeinschaft stehenden Kollegen eher und rascher eliminiert und durch andere, tüchtigere ersetzt werden¹¹⁹.

Bei der Einführung eines kollektiven Lohnsystems mit konstanter Gesamtlohnsumme müssen wir uns fragen, ob die Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Abteilungen die gleichen sind. Es ist einer Abteilung unter Umständen möglich, ihren Umsatz prozentual zum Totalumsatz leichter zu steigern als einer andern. Bei der Fixumsentlohnung hat eine Abteilung zum Beispiel sehr gute und kaum mehr steigerungsfähige Umsätze erreicht, während eine andere mit ihrer effektiven Leistung noch lange nicht das ihr Mögliche vollbracht hat. Diese Abteilung kann den prozentualen Umsatzanteil in bezug auf die andern Abteilungen wesentlich mehr steigern, was ihr auch mehr Prämien einbringt. Die Abteilung, die früher dauernd

¹¹⁹ Der zahlenmäßigen Verringerung des Personalbestandes ist auch vom gesundheitlichen Standpunkt aus eine Grenze gesetzt. Der VSK schreibt zum Beispiel: «Da ein übertriebenes Provisionssystem auf die Gesundheit des Personals nachteilige Wirkungen ausübt, soll nach der Erreichung einer Leistung von ca. 90 000 Franken Umsatz pro Verkäuferin und Jahr die Anstellung von zusätzlichem Personal erfolgen.» Aus unveröffentlichten, persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen des Verbandes schweizerischer Konsumvereine.

Arbeitseifer zeigte, ist nun gegenüber den andern, weniger leistungsfähigen Abteilungen benachteiligt. Während sie nur mit Mühe einen zusätzlichen Umsatz zustande bringt, können die andern Abteilungen ihre Umsätze relativ zu den früheren Leistungen sichtbar steigern und leichter zu zusätzlichen Lohnentschädigungen gelangen. In der Tat müßte man hier die Leistungssteigerung als «*unecht*» bezeichnen. Das gleiche Problem zeigt sich auch, wenn gewisse Abteilungen noch ausbaufähig sind und bereits ein Glied dieses Lohnsystems bilden, das heißt, wenn sie durch Führung von bisher unbekannten Artikeln ihre Umsatzanteile noch stark zu steigern vermögen. Eine Umsatzsteigerung, die durch eine Erweiterung des Artikelbestandes möglich wird, kann je nach Reklame und nach Anklang der betreffenden Waren beim Publikum bedeutend sein. Ferner kann bei relativ großen Preisveränderungen gewisser Artikel eine Abteilung begünstigt, eine andere wieder benachteiligt werden.

Es ist naheliegend, dieser Verschiedenartigkeit in der Ausgangslage durch entsprechende Maßnahmen zu begegnen. Die Absicht, eine für alle Abteilungen gleiche Ausgangsbasis zu schaffen, bringt aber große Schwierigkeiten. Man muß beispielsweise einer Abteilung den Beweis erbringen, daß sie relativ zu den andern unter der Fixumsentlohnung zu tiefe Umsätze erreicht hat. Gestützt auf die Vorjahresumsätze hat man gewisse Anhaltspunkte über die Abteilungsleistung. Diese Umsätze sind jedoch für die mögliche Leistung nicht repräsentativ, weil die Angestellten ihre Leistungsfähigkeit vielleicht nicht voll entfaltet haben. Die Umsätze können aber auch im Vergleich zu den Vorjahren stark gesunken sein, ohne daß das Verkaufspersonal daran schuld wäre. Die Witterung, Änderungen im Geschmack des Publikums, Preiseinbußen und andere Faktoren haben ja an der Umsatzgestaltung entscheidenden Anteil. Andererseits können die Umsätze während Jahren annähernd gleich bleiben, ohne daß sie ein Kriterium bilden für eine sehr gute Abteilungsleistung, da die Höchstleistung vielleicht seit Jahren nicht erbracht wurde. Es wird auf alle Fälle sehr schwierig sein, für alle Abteilungen eine gleiche Ausgangsbasis zu schaffen.

Selbst unter der Voraussetzung einer gleichen Ausgangslage sind wesentliche Umsatzschwankungen in den Abteilungen möglich, besonders dann, wenn neben voll ausgebauten Abteilungen noch ausbaufähige vorhanden sind. Bei einem Ausbau der letzteren würde der Umsatzanteil und damit der Lohnanteil zu Lasten der übrigen Abteilungen steigen. Um dieser Ungleichheit in der Ausgangslage zu begegnen, scheint es von Vorteil, vorerst bloß einmal voll ausgebaute Abteilungen in das Kollektivsystem aufzunehmen, damit wenigstens

in bezug auf die Ausdehnung der Warensortimente die Basis die gleiche ist. In der Entwicklung begriffene Abteilungen würden erst nach ihrem vollen Ausbau ins Kollektivsystem eingegliedert. Falls nur ausgebaut Abteilungen die Kollektiveinheit bilden, kommt der Führung von neuen Artikeln eine untergeordnete Bedeutung zu, weil neue Artikel und entsprechende Reklame in allen Abteilungen zu finden und auf diese Weise die Umsatzmöglichkeiten weitgehend egalisiert sind. Ferner ist die Führung von neuen Artikeln (Wechsel in der Ausführung der Artikel) bereits bei der Festlegung des prozentualen Umsatzanteils der Abteilung vom Gesamtumsatz bei der Fixumsentlöhnung miteinbezogen worden, denn die Anteile errechneten sich auf Grund von Vorjahresumsätzen und stellen Durchschnittswerte dar.

Mehr als der Wechsel in der Artikelführung dürften bei den Umsätzen allfällige Preisveränderungen ins Gewicht fallen. Kleine Preisschwankungen haben nur unbedeutende Umsatzveränderungen zur Folge und beeinflussen das Kollektivsystem in keiner Weise. Sobald jedoch relativ große Preisschwankungen gewisser Artikel eintreten, wird das Lohnsystem in Frage gestellt. Berechnungen zur Festlegung einer neuen Ausgangsbasis sind unumgänglich. Dies ist besonders dann notwendig, wenn in einer Abteilung ein wesentlicher Preisaufschlag einsetzt und keine gleichmäßige und allgemeine Preiserhöhung vorliegt. Die durch die Preiserhöhung begünstigte Abteilung¹²⁰ würde dann ohne Mehrleistung einen größeren Lohnanteil von der Gesamtlohnsumme beanspruchen. Um die Abteilung nach ihrer tatsächlichen Leistung entschädigen zu können, wird der höhere Umsatz mit dem früheren Durchschnittsumsatz bei niederen Preisen und mit dem früheren Gesamtumsatz verglichen, wobei sämtliche Provisionssätze der neuen Lage angepaßt werden. Wir nehmen zum Beispiel bei unseren fünf Abteilungen folgende prozentuale Umsatzanteile an, die sie bereits früher im Kollektivsystem durchschnittlich erreicht haben:

<i>Abt. I</i>	<i>Abt. II</i>	<i>Abt. III</i>	<i>Abt. IV</i>	<i>Abt. V</i>	<i>Total</i>
20 000.—	10 000.—	30 000.—	15 000.—	25 000.—	100 000.—
20 %	10 %	30 %	15 %	25 %	100 %

Hat nun die Abteilung I, durch starke Preisveränderungen begünstigt, einen großen Umsatzzuwachs von beispielsweise 7% zu verzeichnen, so verringert dies den Umsatzanteil in den andern

¹²⁰ Wir setzen hier voraus, daß die Nachfrage gleich bleibt, das heißt unelastisch ist.

Abteilungen zu ihrem Nachteil um einige Prozente. Die neuen prozentualen Umsatzanteile, die sich auf den neuen Gesamtumsatz beziehen müssen, sehen dann etwa so aus:

<i>Abt. I</i>	<i>Abt. II</i>	<i>Abt. III</i>	<i>Abt. IV</i>	<i>Abt. V</i>	<i>Total</i>
30 000.—	10 000.—	30 000.—	15 000.—	25 000.—	110 000.—
27 %	9 %	27 %	14 %	23 %	100 %

Diese neuen prozentualen Umsatzanteile bilden eine neue Ausgangslage für alle Abteilungen, so daß inskünftig die Abteilung I statt 20% 27% Umsatzanteil, die Abteilung III an Stelle von 30% 27% Umsatzanteil zu erreichen hätte, um die Basislöhne zu bekommen. Für den Monat, für den diese neue Basis geschaffen wird, würden dann die fixen Gehälter ausbezahlt und für die folgenden Monate wiederum Lohnentschädigungen entrichtet, die den Abteilungen auf Grund ihrer tatsächlichen Leistungen in bezug auf die obigen neuen Basisumsätze zukämen. Bei starken Preissenkungen müßte analog vorgegangen werden. Diese von Fall zu Fall erfolgende Anpassung der prozentualen Umsatzanteile an die Preisveränderungen wäre vielleicht eine, wenn auch nicht ganz befriedigende Lösung, mögliche ungünstige Auswirkungen des Kollektivsystems in dieser Richtung zu beheben. Die Anpassung erfordert jedoch eine dauernde Überwachung der Preise in den verschiedenen Abteilungen, und es muß immer wieder überprüft werden, ob eine Umsatzsteigerung in der Tat eine Folge ist von höheren Artikelpreisen oder von einer vermehrten Leistung des Personals. Steht fest, daß die Ursache des Mehrumsatzes in einer Preissteigerung liegt, ist immer noch zu entscheiden, von welchem Moment, das heißt von welchem wertmäßigen Mehrumsatz an die Basis der prozentualen Umsatzanteile eine Änderung erfahren soll. Normalerweise wird man diese wegen der vermehrten Arbeit in der Berechnung nur in den Fällen vornehmen, wo Preissteigerungen einseitige, dauernde und stark ins Gewicht fallende Mehrumsätze mit sich bringen. Eindeutige Lösungen in bezug auf den Preisfaktor sind wohl kaum möglich.

Es bliebe noch ein nicht zu unterschätzendes Argument des Verkäufers in Hinsicht auf ein Kollektivsystem bei gleichbleibender Gesamtlohnsumme zu erwähnen; wir meinen das psychologische Faktum, daß sich der Verkäufer dauernd mit der Tatsache befaßt, der Unternehmer wolle seine Angestellten zu größeren Leistungen forcieren, ohne seinerseits eine Gegenleistung zu gewähren. Diese Einstellung des Unternehmers wird den Verkäufer zweifellos an die Ausbeutung des Arbeiters in der Industrie erinnern, und zwar um so

mehr, je geringer die Gesamtlohnsumme und das daraus resultierende individuelle Gehalt ausfällt. Unzufriedenheit und eine psychologisch negative Einstellung gegenüber dem Unternehmen sind dann die Folgen des Kollektivsystems. Wir müssen *Dubreuil*¹²¹ beipflichten, wenn er sagt: «L'incidence des méthodes de paiement du travail sur la psychologie ouvrière est d'une importance tout à fait capitale, et certainement au centre de toutes les difficultés que nous éprouvons pour constituer l'unité harmonique de l'entreprise.» Bei diesem System ist die «unité harmonique» in Frage gestellt. Der Verkäufer sieht, daß es dem Unternehmer wohl um eine Leistungssteigerung, aber nicht um eine gebührende Anerkennung des Arbeitseinsatzes geht. Er vermißt den «goodwill» bei der Geschäftsleitung und fühlt sich bei der bloßen Neuverteilung der konstanten Lohnsumme, die wie ein «Gefäß kommunizierender Röhren» wirkt – was den einen zufällt, nimmt man den andern weg –, irgendwie zum Narren gehalten. Der Verkäufer kann neben dem Kunden am meisten Einfluß auf das Geschäftsergebnis ausüben. Wenn nun die Betriebsleitung die sehr wichtigen psychologischen Momente des Personals einfach übergeht, ist beim heutigen Ruf nach fortschrittlicher Sozialpolitik nicht mit einer positiven Einstellung zum Unternehmen und einer ersprießlichen Steigerung der Leistung zu rechnen¹²².

Zusammenfassend stellen wir fest, daß die Argumente gegen ein kollektives Lohnsystem mit konstanter Gesamtlohnsumme die Vorteile, die dafür sprechen, wesentlich überwiegen. Positiv – und dies auch nur vom Standpunkt des Unternehmers aus – ist, daß dabei unter Umständen eine Leistungssteigerung und eine Erhöhung des Geschäftsgewinns erwartet werden können, weil trotz Umsatzsteigerung außer administrativer Unkosten keine höheren Lohnkosten entstehen. Für den Verkäufer aber läßt sich schwierig ein positives Moment finden. Wohl können einige Verkäufer bei einer Neuverteilung der Gesamtlohnsumme kleine Vorteile erringen. Was ihnen aber zum Nutzen gereicht, ist den andern zum Schaden, und vom Gesamtaspekt des Kollektivs aus ist diese Verteilung allgemein mehr schädlicher als nützlicher Natur. Auf den ersten Blick kann das System vom Arbeitgeber aus als vorteilhaft beurteilt werden; bei näherer Prüfung wird es indessen höchst fraglich. Es besteht die Wahrscheinlichkeit, daß das beim Verkaufspersonal hervorgerufene Ressenti-

¹²¹ *Dubreuil H.*, La psychologie et l'organisation du travail, p. 31. Genève 1949.

¹²² Man hat sich darüber klar zu sein, «daß unzulängliche Vorgesetzte, die es nicht verstehen, ihre Untergebenen auch menschlich zu heben, sie mitzugewinnen für die gemeinsame Aufgabe, sehr viel seelischen und als Rückwirkung auch materiellen Schaden verursachen». – *Carrard A.*, Erziehung zum Führer, S. 9. Zürich 1935.

ment gegenüber dem Unternehmen den Eifer zur Leistungssteigerung gar nicht richtig aufkommen läßt. Reibungen und Unzufriedenheit zwischen Personal und Geschäftsleitung will jedoch ein Unternehmen vermeiden. Die erwähnte Studie der Forschungsabteilung eines schweizerischen Großbetriebes lehnt insgesamt die Kollektivbeteiligung mit konstanter Gesamtlohnsumme ab, und zwar aus folgenden Gründen:

1. Es fehlt eine wirklich einwandfreie Bewertungsgrundlage.
2. Der Spielraum des Systems ist durch die Minimallöhne derart eingengt, daß eine beachtliche leistungsanregende Wirkung nicht zu erwarten ist.
3. Die Anstrengungen des Personals zur Leistungssteigerung können durch unbeeinflussbare, von außen wirkende Faktoren eliminiert werden.
4. Der mangelnde Team-Geist kann dann zu Unfrieden beim Verkaufspersonal führen.
5. Die Ausrechnung der Individuallöhne würde langwierig und kostspielig.

Nach dieser Darstellung über die kollektive Lohnmethode mit konstanter Gesamtlohnsumme wenden wir uns dem Kollektivsystem mit einer variablen Gesamtlohnsumme zu.

3. Die Kollektivbeteiligung mit variabler Gesamtlohnsumme

Bei der Kollektivbeteiligung mit variabler Gesamtlohnsumme bildet diese Lohnsumme eine veränderliche Größe, das heißt, sie richtet sich nach den Umsätzen, ähnlich wie bei der Individualbeteiligung, nur mit dem Unterschied, daß diese Umsätze nicht einzeln, sondern kollektiv gewertet werden. Je nach den Verkaufleistungen der Abteilungen kann die Lohnsumme steigen oder sinken und die Gesamtlohnsumme bei Fixumsentlohnung überschreiten oder auch darunter liegen. Der Lohngestaltung legt man nicht den Umsatz des ganzen Betriebes zugrunde, sondern den Umsatz der Abteilung. Die Gruppe wird durch die Abteilung dargestellt¹²³. Für diese Einheit gestaltet sich die Lohnabrechnung dann gesondert, isoliert von den andern Abteilungen.

Wenn wir uns nun fragen, auf welcher Berechnungsgrundlage ein

¹²³ Vgl. Berets K., a. a. O., S. 63.

kollektives Leistungslohnsystem in der Abteilung verwirklicht werden kann, stützen wir uns auf die vorangegangenen Perspektiven in bezug auf das Individualsystem und das Kollektivsystem mit konstanter Gesamtlohnsumme, die uns einige Hinweise geben. Es ist vor allem ein Element, das immer wieder zutage tritt und maßgebend ist für die Basis der Lohngestaltung: der Normalumsatz. Beim Individualsystem drückte sich der Durchschnitts- oder Normalumsatz auf Grund von Vorjahresergebnissen in der Höhe der prozentualen Umsatzprovision («straight commission»-Methode) aus. Beim soeben untersuchten Kollektivsystem war für die Lohnzuteilung der Abteilung die Differenz des prozentualen Umsatzanteils bei Fixumsentlöhnung (Normalumsatz) zum prozentualen Umsatzanteil bei Leistungsentlöhnung (Effektivumsatz) maßgebend. Auch für ein Kollektivsystem mit variabler Gesamtlohnsumme bildet der Durchschnitts- oder Normalumsatz der Abteilung den Ausgangspunkt für die Lohngestaltung. Um das Kollektivsystem in der Abteilung ganz isoliert von den übrigen Einheiten des Betriebes zu realisieren, gibt es im Prinzip zwei Möglichkeiten:

Erste Möglichkeit

- a) Wir stellen den Durchschnittsumsatz der Vorjahre in der Abteilung für eine gewisse Zeit (zum Beispiel einen Monat) fest, analog dem Vorgehen beim Individualsystem, bei welchem wir die durchschnittlichen Monatsumsätze für den Januar, Februar, März usw. berechneten.
- b) Wir fixieren einen Provisionssatz auf Grund dieser monatlichen Normalumsätze, der richtunggebend ist für die Lohnzahlung in jedem einzelnen Monat. Die Höhe des Provisionssatzes ist so bemessen, daß daraus bei Normalumsätzen die frühere Fixumsentlöhnung resultiert.
- c) Der aus dem Provisionssatz und dem effektiven Umsatz sich ergebende Lohnbetrag würde dann gleichmäßig unter die in der Abteilung tätigen Verkaufspersonen aufgeteilt.
- d) Wir setzen die individuellen Dienstalterszulagen, Familienzuschüsse usw. fest, die konstant bleiben¹²⁴.

Hier dient also der Normalumsatz lediglich zur Fixierung des monatlichen Provisionssatzes. Er spielt für die Lohnauszahlung keine Rolle mehr, weil der Provisionssatz bloß noch mit dem effektiven

¹²⁴ Vgl. «Gewerkschaftliche Rundschau»: Der Lohn, seine Zulagen und seine Zugaben, Heft 1, S. 13 ff. Bern 1949.

Umsatz in Beziehung gebracht wird und niemand darnach fragt, ob damit der Normalumsatz überhaupt erreicht ist. Bei der folgenden zweiten Möglichkeit tritt der Normalumsatz wieder in den Vordergrund.

Zweite Möglichkeit

- a) Wir bestimmen wie üblich den Normalumsatz der Abteilung.
- b) Wir teilen das Gehalt der Abteilung in einen fixen und einen variablen Teil auf, wobei der Provisionssatz nur für den variablen Teil Geltung hat.
- c) Am Ende der Lohnperiode stellen wir den prozentualen Umsatzverlust bzw. Umsatzgewinn in bezug auf den Normalumsatz fest.
- d) Die «positive» bzw. «negative» Beteiligungssumme ergibt sich dann aus der Multiplikation dieses Prozentsatzes mit dem als variablen Teil erklärten Betrag.
- e) Aufteilung der Beteiligungssumme nach den oben angeführten Verteilungsmöglichkeiten.

Während bei der ersten Möglichkeit der Normalumsatz, nachdem man ihn als Mittel zur Lohnberechnung benützt hat, für die Höhe des Gehalts nicht mehr von Bedeutung ist, wird bei der zweiten Möglichkeit der Normalumsatz die GröÙe, die eine «positive» oder «negative» Beteiligungssumme bestimmt. Im ersten Fall ist das Verhältnis des Provisionssatzes zum effektiven Umsatz so, daß die Beteiligungssumme bereits schon beim ersten getätigten Verkauf einen positiven Wert annimmt und dann proportional zur Umsatzzunahme immer weiter ansteigt, also nie negativwertig ist. Im zweiten Fall bestimmt der Normalumsatz den Wert der Beteiligungssumme. Zu Beginn der Lohnperiode, wo noch kein Verkauf getätigt ist, besitzt die Beteiligungssumme den negativen Höchstwert, das heißt, der Verkäufer hat überhaupt noch keinen Lohn zugeut, weil kein Umsatz vorliegt. Mit zunehmendem Umsatz nimmt dann die negative Beteiligungssumme ab, erhält bei Erreichung des Normalumsatzes den Wert Null und wird bei einem weiteren Ansteigen des Umsatzes positiv. Die positiven und negativen Beteiligungssummen werden dann auf den variablen Teil berechnet und im Verhältnis zur fixen Lohnhöhe dem Lohn zugeschlagen oder abgezogen.

Die erste Möglichkeit ist in ihrer Struktur leichter zu erfassen. Wir sehen deshalb davon ab, dafür ein Beispiel anzubringen, fügen indessen ein solches über die zweite Möglichkeit bei¹²⁵.

¹²⁵ Das Beispiel stützt sich auf unveröffentlichte, persönlich zur Verfügung gestellte Unterlagen eines schweizerischen Großbetriebes.

*Kollektivbeteiligung, Einheit die Abteilung,
Aufteilung des Lohns in einen fixen und einen variablen Teil,
Prämienberechnung auf dem variablen Teil*

Ausgangslage: Der Normalumsatz für einen bestimmten Monat sei 20000 Franken; Anzahl Verkaufspersonen 4 mit einem totalen Gehalt von Fr. 1500.—. (Fr. 460.—, Fr. 400.—, Fr. 350.—, Fr. 290.—.) Erreichter Umsatz Fr. 25000.—. Umsatzsteigerung Fr. 5000.— oder 25%. Verhältnis des fixen zum variablen Teil 70:30, also:

Totalgehalt	Fr. 1500.—,
F.T.	Fr. 1050.—,
V.T.	Fr. 450.—.

Die positive Beteiligungssumme beträgt nun, analog dem prozentualen Umsatzzuwachs, 25%, also 25% von Fr. 450.— oder Fr. 112.— (abgerundet)¹²⁶. Das macht pro Kopf einen Anteil von Fr. 28.—.

Lohnergebnis des ersten Verkäufers: (460.—)

a) bei gleichmäßiger Verteilung		b) bei Verteilung nach der Höhe des variablen Teils	
F.T.	Fr. 322.—	Fr.	322.—
V.T.	Fr. 138.—	Fr.	138.—
Prämie	Fr. 28.—	Fr.	34.— (25% v. 138.—)
	<u>Fr. 488.—</u>	Fr.	<u>494.—</u>

Lohnergebnis des zweiten Verkäufers: (400.—)

F.T.	Fr. 280.—	Fr.	280.—
V.T.	Fr. 120.—	Fr.	120.—
Prämie	Fr. 28.—	Fr.	30.—
	<u>Fr. 428.—</u>	Fr.	<u>430.—</u>

Lohnergebnis des dritten Verkäufers: (350.—)

F.T.	Fr. 245.—	Fr.	245.—
V.T.	Fr. 105.—	Fr.	105.—
Prämie	Fr. 28.—	Fr.	26.—
	<u>Fr. 378.—</u>	Fr.	<u>376.—</u>

Lohnergebnis des vierten Verkäufers: (290.—)

F.T.	Fr. 203.—	Fr.	203.—
V.T.	Fr. 87.—	Fr.	87.—
Prämie	Fr. 28.—	Fr.	22.—
	<u>Fr. 318.—</u>	Fr.	<u>312.—</u>
	<u>Fr. 1612.—</u> Lohnsumme	Fr.	<u>1612.—</u>

¹²⁶ Beim «salaire proportionnel» würde man zur Bestimmung der Prämie 25% vom Gesamtgehalt nehmen, statt wie hier 25% bloß vom variablen Teil des Lohns. Vgl. *Schuelter E.*, Le salaire proportionnel et quelques aperçus de l'économie proportionnelle, p. 7. Genève 1948.

Um zu zeigen, wie sich das Verhältnis des fixen zum variablen Lohnanteil auf die Verteilung der Beteiligungssumme und die Gesamtlohnsumme auswirkt, führen wir noch ein Beispiel an mit der gleichen Ausgangslage, aber mit einem variablen Lohnanteil von 20%. Das ergäbe:

Totalgehalt	Fr. 1500.—,
F.T.	Fr. 1200.—,
V.T.	Fr. 300.—.

Daraus ergibt sich eine Beteiligungssumme von Fr. 75.— (25% von Fr. 300.—) und ein Anteil pro Kopf von Fr. 19.— (aufgerundet).

Lohnergebnis des ersten Verkäufers: (460.—)

a) bei gleichmäßiger Verteilung		b) bei Verteilung nach der Höhe des variablen Teils	
F.T.	Fr. 368.—	Fr.	368.—
V.T.	Fr. 92.—	Fr.	92.—
Prämie	Fr. 19.—	Fr.	23.— (25% v. Fr. 92.—)
	<u>Fr. 479.—</u>		<u>Fr. 483.—</u>

Lohnergebnis des zweiten Verkäufers: (400.—)

F.T.	Fr. 320.—	Fr.	320.—
V.T.	Fr. 80.—	Fr.	80.—
Prämie	Fr. 19.—	Fr.	20.—
	<u>Fr. 419.—</u>		<u>Fr. 420.—</u>

Lohnergebnis des dritten Verkäufers: (350.—)

F.T.	Fr. 280.—	Fr.	280.—
V.T.	Fr. 70.—	Fr.	70.—
Prämie	Fr. 19.—	Fr.	18.—
	<u>Fr. 369.—</u>		<u>Fr. 368.—</u>

Lohnergebnis des vierten Verkäufers: (290.—)

F.T.	Fr. 232.—	Fr.	232.—
V.T.	Fr. 58.—	Fr.	58.—
Prämie	Fr. 19.—	Fr.	15.—
	<u>Fr. 309.—</u>		<u>Fr. 305.—</u>
	<u>Fr. 1576.—</u>	Lohnsumme	<u>Fr. 1576.—</u>

Die vorliegenden Beispiele zeigen, daß das Verhältnis des fixen zum variablen Lohn der Abteilung von wesentlicher Bedeutung ist für das Gehalt der einzelnen Verkaufsperson wie auch für den Gesamtlohn der Abteilung. Je höher der variable Lohnanteil bemessen ist, desto mehr unterliegt das Gehalt Schwankungen. Bei Umsätzen, die über die Normalumsätze hinausgehen, wird ein hoher variabler

Lohnanteil den Verkaufskräften zum Vorteil. Andererseits erleidet der Verkäufer aber in diesem Fall bei Minderumsätzen auch größere Einbußen. Das Verkaufspersonal wird bei einem hohen variablen Lohnanteil der Abteilung alle Anstrengungen unternehmen, um den Normalumsatz zu erreichen und zu überbieten. Es will natürlich empfindliche Abzüge vermeiden und eine positive Beteiligungssumme erzielen. Bei einem kleinen variablen Lohnanteil wird der Anreiz zur Leistungssteigerung geschwächt. Mit der Bestimmung des Verhältnisses vom variablen zum festen Lohnanteil hat es die Betriebsleitung in der Hand, dem Lohnsystem den Grad des Anreizes zuzulegen. Es ist jedoch zu beachten, daß im Verkauf die untersten Löhne meistens ein kleines Fixum aufweisen, was zu einer Begrenzung nach unten zwingt im Sinne einer gewissen Abschwächung der Lohnseinbußen bei Minderumsätzen. Auf jeden Fall müßte man sich zum Ziel setzen, bei Umsatzrückgängen keine Abzüge zu gestatten, die den Verkäufer sozial fühlbar schlechter stellen. Aus sozialen Überlegungen heraus empfiehlt demnach der Verband schweizerischer Konsumvereine bei allfälligen Minderumsätzen überhaupt auf Abzüge zu verzichten. Der Verkäufer erhält dort auch bei einem Nichterreichen des Normalumsatzes ein Minimum von Fixum und Provision garantiert. Bei Umsätzen über die Quote hinaus gelangt dann einfach eine erweiterte Provision zur Anrechnung. Auf diese Weise – so erklären die Leiter des VSK – werden die Angestellten von der ständigen Sorge, ihr Fixum könnte empfindliche Abzüge erleiden, befreit. Der Verband schweizerischer Konsumvereine betrachtet folgendes Lohnsystem als das geeignetste: An Stelle der Aufteilung des Lohns in einen fixen und variablen Teil treten für die Lohnbemessung drei Komponenten, nämlich

- a) Fixum;
- b) Umsatzprovision;
- c) Leistungsprovision¹²⁷.

Die Umsatzprovision errechnet sich aus dem getätigten Umsatz, die Leistungsprovision¹²⁸ auf dem die Grundleistung übersteigenden Umsatz¹²⁹. Diese beiden Provisionen werden nach einem bestimmten Schlüssel verteilt, der etwa so aussehen kann:

¹²⁷ Vgl. «Schweiz. Konsum-Verein», Zeitschrift des Verbandes schweizerischer Konsumvereine, Heft 5, S. 51. Basel 1953.

¹²⁸ Bei uns bisher als Prämie bezeichnet.

¹²⁹ Ein solches Lohnsystem gelangt heute in den thurgauischen Konsumvereinen zur Anwendung auf Grund eines am 1. Januar 1953 abgeschlossenen regionalen Gesamtarbeitsvertrages mit dem Verband der Handels-, Transport- und Lebensmittelarbeiter der Schweiz (VHTL). Vgl. «Schweiz. Konsum-Verein», a. a. O., S. 50.

Bei 1 Verkäuferin erhält	die Angestellte	10 Teile der Provision,
Bei 2 Verkäuferinnen erhält	die Filialleiterin	6 Teile der Provision,
	die Verkäuferin Kl. 2	4 Teile der Provision,
Bei 3 Verkäuferinnen erhält	die Filialleiterin	5 Teile der Provision,
	die Verkäuferin Kl. 2	3 Teile der Provision,
	die Verkäuferin Kl. 3	2 Teile der Provision
		usw.

Um über diese Art der Lohnberechnung volle Klarheit zu gewinnen, führen wir im folgenden die drei Möglichkeiten an, nach welchem der VSK die Individuallöhne bestimmt¹³⁰.

Berechnungsbeispiel I

Monatsumsatz Fr. 20 500.—

Besetzung:

1. Verkäuferin
2. Verkäuferin
- Lehrtochter
- Aushilfe für 5 Tage

Anrechenbare Monatsumsätze:

Verkäuferin	Fr. 6 666.—
Lehrtochter	Fr. 3 333.—
Aushilfe/Tag	Fr. 250.—

Monatlicher Pflichtumsatz Fr. 17 915.—

	Fr.		Fr.	Fr.
1. Verkäuferin		Fixum max.	300.—	
1% Umsatzprov. von	20 500.—	6 Teile	123.—	
2% Leistungsprov.				
Pflichtleistung	17 915.—			
Mehrleistung	2 585.—	6 Teile	31.—	454.—
2. Verkäuferin		Fixum max.	250.—	
1% Umsatzprov. von	20 500.—	4 Teile	82.—	
2% Leistungsprov. v.	2 585.—	Mehrleistung	20.70	352.70
		4 Teile		
Lehrtochter				130.—
Aushilfe für 5 Tage à Fr. 15.—				75.—
				<u>1 011.70</u>

Lohnkosten 4,93%

Berechnungsbeispiel II

Monatsumsatz Fr. 20 500.—

Besetzung:

1. Verkäuferin
2. Verkäuferin
- Lehrtochter
- Aushilfe für 5 Tage

Anrechenbare Monatsumsätze:

Verkäuferin	Fr. 6 000.—
Lehrtochter	Fr. 4 000.—
Aushilfe/Tag	Fr. 240.—

Monatlicher Pflichtumsatz Fr. 17 200.—

¹³⁰ Nach persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen des VSK.

	Fr.	Fr.	Fr.
1. Verkäuferin		Fixum max. 330.—	
0,5% ¹³¹ Umsatzprov. v.	20 500.—	102.50	
0,8% Leistungsprov.			
Pflichtleistung	17 200.—		
Mehrleistung	3 300.—	26.40	458.90
2. Verkäuferin		Fixum max. 270.—	
0,3% Umsatzprov. v.	20 500.—	61.50	
0,4% Leistungsprov. v.	3 300.—	Mehrleistung 13.20	344.70
Lehrtochter			130.—
Aushilfe für 5 Tage à Fr. 15.—			75.—
			<u>1 008.60</u>
	<u>Lohnkosten 4,92%</u>		

Berechnungsbeispiel III

Monatsumsatz Fr. 20 500.—

Besetzung:

Anrechenbare Monatsumsätze:

1. Verkäuferin	Verkäuferin	Fr. 7 000.—
2. Verkäuferin	Lehrtochter	Fr. 3 000.—*
Lehrtochter	Aushilfe/Tag	Fr. 300.—*
Aushilfe für 5 Tage	* wird vom Filialenumsatz subtrahiert	

Monatlicher Pflichtumsatz pro ständige Verkäuferin Fr. 7 000.—

	Fr.	Fr.	Fr.
1. Verkäuferin		Fixum max. 350.—	
1% Umsatzprov. von	20 500.—		
./. Lehrtochter/Aushilfe	4 500.—		
	16 000.— : 2 = 8 000.—		
		Kopfumsatz 80.—	
		1 000.—	
1% Leistungsprovision auf		Mehrleistung 10.—	440.—
2. Verkäuferin		Fixum max. 370.—	
1% Leistungsprovision auf		1 000.—	
		Mehrleistung 10.—	380.—
Lehrtochter			130.—
Aushilfe für 5 Tage à Fr. 15.—			75.—
			<u>1 025.—</u>
	<u>Lohnkosten 5%</u>		

¹³¹ Der prozentuale Umsatz- und Leistungsprovisionsanteil ergibt sich hier aus einem besonders errechneten Verteilungsschlüssel. Er richtet sich ebenfalls nach der Größe des Teams und nach den Verkaufsqualitäten des einzelnen Angestellten.

Diese Art der Lohnberechnung, wie sie nach unseren Beispielen der VSK im Auge hat, weist einige bemerkenswerte Vorteile auf. Ein angemessener fixer Betrag ist garantiert, was ruhige Arbeitsweise zur Folge hat; gleichzeitig liegt in der möglichen Erringung einer Leistungsprovision ein Anreiz zur Leistungssteigerung und all-fällige Umsatzrückgänge fallen dabei nicht als Abzüge in Betracht. Das wäre jedenfalls ein Beispiel, das zeigt, daß es möglich ist, ein kollektives Leistungslohnsystem zu verwirklichen ohne nachteilige Folgen für das Verkaufspersonal.

Auch die Genossenschaften Migros Basel und Zürich bezahlen ihren Angestellten nebst dem garantierten Fixum eine Verkaufsprovision. Für die Verkaufsorganisationen in Basel beträgt diese Provision $\frac{1}{2}\%$ vom Umsatz, die dann nach einem bestimmten Schlüssel unter die betreffenden Angestellten verteilt wird. Darüber hinaus erhalten die Verkäufer vom Mehrumsatz aller Verkaufsorganisationen in Basel, der über eine bestimmte Quote hinausgeht, zusammen genommen 2% . Dieser Betrag wird ebenfalls nach einem bestimmten Schlüssel unter die verschiedenen Läden verteilt, während die interne Zurechnung unter das Personal nach der Zahl der Arbeitstage erfolgt. In Zürich interessiert man die Verkäufer nicht nur an einer Umsatzprovision, sondern versucht höhere Löhne und rationellere Verkaufseinrichtungen auch dadurch zu erreichen, daß Einsparungen in irgendwelcher Form dem Personal wie der Gesamteinrichtung der Genossenschaft zugute kommen. Gelingt es dem Personal, den auf Erfahrung beruhenden prozentualen Spesensatz zu senken, so wird den Angestellten $\frac{1}{3}$ des sich daraus ergebenden Betrages ausbezahlt, während die restlichen $\frac{2}{3}$ für rationellere Verkaufs- bzw. Neueinrichtungen Verwendung finden. Nach den Ausführungen der leitenden Persönlichkeiten dieser Genossenschaften werden damit sehr gute Erfahrungen gemacht.

Es bleibt uns noch die Aufgabe, die Kollektivbeteiligung mit variabler Gesamtlohnsumme als Ganzes kritisch zu betrachten. Das Bewußtsein, bei der Individualbeteiligung einzeln und ganz allein für den Umsatz verantwortlich zu sein, bewirkt allgemein einen etwas größeren Anreiz, als er bei der Kollektivbeteiligung zu erwarten ist. «Während der individuellen Umsatzbeteiligung die Vorteile und Nachteile eines intensiven Anreizes eigentümlich sind, sind es bei kollektiver Umsatzbeteiligung diejenigen eines gemäßigten Anreizes...¹³²» Bei der Kollektivbeteiligung wird das psychologische Moment der Masse zur Folge haben, daß der Einzelne seiner Leistung nicht mehr solches Gewicht beimißt. Die Einzelleistung tritt etwas

¹³² Vgl. *Berets K.*, a. a. O., S. 65.

zurück, sie ist ein Teil der Gesamtleistung. Die Anstrengungen des Kollektivs stehen im Vordergrund. Der Wille, gemeinsam höhere Umsätze zu erzielen, kann dann zu höheren Verkaufsleistungen führen, ohne daß unzweckmäßige Nebenwirkungen im Verhältnis zur Kundschaft in Erscheinung treten müssen. Selbst wenn es möglich wäre, durch eine entsprechende Bemessung des variablen Lohnanteils oder Festlegung des Beteiligungssatzes den Anreiz zur Umsatzsteigerung bei der Individualbeteiligung genau gleich zu gestalten wie bei der Kollektivbeteiligung, so wäre letztere doch vorzuziehen, weil sie in hohem Maße geeignet ist, die Arbeitsgemeinschaft und die Rücksichtnahme der Verkaufskräfte untereinander zu fördern. Bei der Individualbeteiligung läßt das Streben nach einer Umsatzsteigerung eher ein egoistisches und sogar rücksichtsloses Benehmen gegenüber den andern Verkaufskollegen erwarten. Die Kollektivbeteiligung scheint die Voraussetzungen zu einer ersprießlichen, in hohem Maße befriedigenden Gemeinschaftsarbeit weitgehend zu erfüllen. Hier kämpft nicht der Einzelne um *seinen* Umsatz, sondern die Gruppe kämpft um *ihren* Umsatz. Die Freude an der Arbeit, das Vertrauen zueinander und das Bewußtsein, im Kollektiv durch gemeinsame Anstrengungen höhere Löhne zu erreichen, schaffen eher die Atmosphäre in der Abteilung, wie sie nicht nur jeder anständige Verkäufer, sondern auch der erfolgreiche Unternehmer wünscht.

Es ist hier jedoch zu fragen, ob diese günstigen Momente der Kollektivbeteiligung auch noch in ähnlichem Maße in Erscheinung treten in den Fällen, wo in einer Verkaufsabteilung vorwiegend weibliche Angestellte beschäftigt sind¹³³. «Weibliche Arbeitskräfte gelten als relativ anspruchslos, leicht zu beeinflussen, aber auch als relativ indifferent gegenüber ihrem Beruf (da sie zumeist einen andern im Sinn haben), von wenig Corpsgeist beseelt.¹³⁴» Die mehr oder weniger indifferente Einstellung des weiblichen Verkaufspersonals zu ihrer Arbeit ist nicht nur psychologisch begründet; sie rührt oft auch daher, daß die Verkäuferinnen ihre Tätigkeit vielfach bloß als Übergang zu einer späteren Heirat betrachten. Das durchschnittliche Dienstalter in der Verkaufsabteilung der Magazine zum Globus beträgt zum Beispiel 5,2 Jahre oder die Angestellten, die 1–5 Jahre lang tätig sind, machen 47,6% aus, während die Angestellten, die 6–10 Jahre arbeiten, nur noch 37,2% und solche, die 11–15 Jahre arbeiten, noch 7,5% ausmachen¹³⁵. Mangelndes

¹³³ Bei den Magazinen zum Globus sind 70% des Personals weibliche Angestellte, in amerikanischen Großbetrieben 70–80%. Vgl. *Feurer W.*, a. a. O., S. 95.

¹³⁴ Vgl. *Staerk M.*, a. a. O., S. 47.

¹³⁵ Vgl. *Feurer W.*, a. a. O., S. 93.

Interesse an der Arbeit und häufiger Wechsel unter dem Personal stehen in solchen Fällen den günstigen Auswirkungen des Kollektivsystems entgegen. Das sind Gründe, warum sich das Problem der Zusammenarbeit bei weiblichen Angestellten etwas anders darstellt, als bei einem Team, das sich aus dem männlichen Geschlecht zusammensetzt.

Es ist indessen zu sagen, daß diese Tatsachen – ohne sie bei der Entscheidung für oder wider die Kollektivbeteiligung außer acht zu lassen – nicht als ausschlaggebend betrachtet werden. *Pasdermadjian* zum Beispiel legt keinen Wert darauf, ob nun in einem Team mehr weibliche oder mehr männliche Arbeitskräfte tätig sind; für ihn ist entscheidend, wie sich das Team qualitativ zusammensetzt, in welchem Verhältnis also die fähigen und ehrgeizigen Verkäufer zu den weniger interessierten stehen. In allen Fällen, wo gute und sehr gute Verkaufskräfte eine dominierende Rolle einnehmen und die übrigen, schwächeren Angestellten in ihrer Arbeitsdisziplin fördern können, befürwortet er die Kollektivbeteiligung, lehnt sie aber ab, wenn im Team die schwächeren Elemente überwiegen und auf die andern eher entmutigend wirken. *Pasdermadjian*¹³⁶ schreibt: "I believe that the decision to apply the pool commission systems must be largely influenced by the following factor: what is the situation in the particular store as regards the qualitative distribution of the staff. Do, in that store, the capable and ambitious elements, in the selling staff, represent a majority or at least a determining number, or are they just a small minority. In the first case, i.e. if the capable and ambitious elements represent a majority or a determining number, I believe that the pool commission may be used, because these good elements will train and discipline the others. In the second case, i.e. when the good elements are a minority, a small minority, the pool commission will demoralize them without benefit." Nach *Pasdermadjian* wäre demnach nicht jedes Kollektiv zum Vorneherein besser als ein Individualsystem. Die Voraussetzung, ein erfolgreiches kollektives Lohnsystem zu schaffen, ist immer die Art und Weise, wie man im Team einen günstigen Gemeinschaftsgeist, das heißt einen Kollektivegoismus erzeugen kann. Es ist eine alte Erfahrung, daß das Beispiel eines Menschen sowie seine gefühlsstarke Betätigung seine Kameraden fortzureißen vermögen. Auch bei der kollektiven Beteiligung ist der Einfluß von einigen wenigen oder vielleicht von bloß einem einzigen Angestellten oft die Bedingung für eine wirksame

¹³⁶ Aus einem unveröffentlichten Brief von *Pasdermadjian H.*, General Secretary of the International Association of Department Stores, an Day R.M.C., Manager of the Independent Stores Association (November 1949).

Leistungssteigerung. Solchen führenden Persönlichkeiten, den «Schrittmachern» in der Abteilung, dürfte dann auch entsprechend ihrem Einfluß ein höheres Entgelt zugedacht werden. Diese Idee wird, wie wir an Hand unserer angeführten Beispiele gesehen haben, im VSK verwirklicht, indem führende Angestellte größere Anteile an der Provision erhalten. Man spricht bei einer solchen Methode auch etwa von einem «Unteroffiziersprinzip». Der wünschbare Gemeinschaftsgeist des Teams läßt sich aber nur dann erhalten, wenn man dieses Prinzip nicht extrem verwirklicht. Im Konsumverein Baden zum Beispiel wird nur die Verkäuferin I am Gesamtumsatz beteiligt; die übrigen Angestellten erhalten keine Provision¹³⁷. Dies kann dazu führen, daß an Stelle eines gesunden Teamgeistes wieder Neid und Gefühle eines unberechtigten Zurückversetztseins entstehen. Eine solche einseitige materielle Besserstellung der führenden Verkaufskraft können wir nicht voll befürworten. Es gehört sich, daß solche Persönlichkeiten entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrer Verantwortung in der Entlohnung einen deutlichen Vorsprung haben, man würde jedoch das Prinzip der Kollektivbeteiligung verlassen, in dem Augenblick, wo man nicht auch den andern Beteiligten des Teams in Form von Provisionen Anteil an den gemeinsam erzielten Umsätzen gewährt.

Ob ein Kollektiv den Zweck erfüllt, den man von ihm erwartet, hängt auch von seiner Größe ab. Sobald die in einer Gemeinschaft arbeitenden Verkaufskräfte zu zahlreich werden, tritt jene allgemeine Erscheinung zutage, daß der Mensch in seinen persönlichen Fähigkeiten und in seinem Arbeitseifer zurückhält. Er läßt sich etwa von der naiven Überlegung leiten, seine eigene Leistung sei in diesem großen Team ja gar nicht so bedeutend, es mache deshalb auch nichts, wenn er sich nicht voll einsetze. Je mehr die passive Haltung auf die einzelnen Verkäufer übergreift, um so geringer dürfte dann der Anreiz einer Leistungssteigerung werden. Jede Verkaufsperson verläßt sich auf die andere, und schließlich zeigen die kollektiven Anstrengungen nicht das Resultat, das die Verkäufergemeinschaft und das Unternehmen erwartet haben. In einem großen Kollektiv kennen sich die beteiligten Verkaufskräfte untereinander kaum mehr. Die Beziehungen werden eher anonym, so daß das Gemeinschaftsgefühl und der Anreiz zu gemeinsamen Höchstleistungen nicht mehr so in Erscheinung treten. Ein kleines Kollektiv finden wir deshalb vorteilhafter. Wie groß nun die kollektive Einheit sein soll, läßt sich nicht ohne weiteres sagen. Es dürfte dies auch von den jeweiligen Umständen in

¹³⁷ Aus persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen des VSK.

der Praxis abhängen¹³⁸. Wahrscheinlich wird in einer Einheit, in der zwei Abteilungen zu je fünf Verkaufspersonen zusammengeschlossen sind, der Anreiz zur Leistungssteigerung etwas kleiner sein, als wenn das Kollektiv eine Abteilung zu zehn Verkäufern umfaßt. Räumliche Getrenntheit und Verschiedenartigkeit der Waren in den Abteilungen, die das Kollektiv bilden, können den Grad des Anreizes zur gemeinsamen Umsatzsteigerung schon ungünstig beeinflussen. Es ist nicht so wichtig, ob in einer Einheit einige Verkaufspersonen mehr sind oder weniger; die Hauptsache ist die, daß die Verkäufer sich räumlich nahe sind, die gleichen Warengattungen verkaufen, sich gut kennen und gemeinschaftlich verantwortlich für den Umsatz fühlen. In der Praxis ist – nach Ansicht von Fachleuten – aus psychologischen und administrativen Gesichtspunkten heraus die einzelne Abteilung die günstigste Einheit für ein Kollektiv.

Aus all dem, was wir bis jetzt gesehen haben und was auch aus der Literatur über dieses Problem hervorgeht, ziehen wir folgenden Schluß: Es scheint allgemein die Tendenz zu bestehen, nach und nach bei einer eventuellen Leistungsentlohnung das Kollektiv in den Mittelpunkt zu stellen¹³⁹. Insgesamt ergeben sich bei einem Kollektivsystem doch gewisse Vorteile gegenüber andern Leistungslohnsystemen, so daß auch wir bei einer Entscheidung zu einem Leistungslohnsystem ein Kollektivsystem, und zwar ein solches mit variabler Gesamtlohnsumme, vorziehen würden.

¹³⁸ Zumstein befaßt sich in seiner erwähnten Schrift mit dieser Frage und bemerkt dazu folgendes: «Der Umfang des Teams wird durch die Forderung bestimmt, daß es jedem Mann noch möglich sein muß, die Beziehung zwischen seiner Anstrengung und dem Gruppenerfolg herzustellen. Gleichzeitig wird so für die Kameraden die Möglichkeit geschaffen, festzustellen, wer wirksam mitarbeitet und wer sich bloß ziehen läßt.» (S. 68.) – Vgl. ferner *Scott W. D. and Spriegel W. R.*, a. a. O., p. 340.

¹³⁹ Die Idee der Entlohnung par équipe liegt zum Beispiel auch den «Primes de productivité collective» zugrunde, die in Frankreich eine gewisse Verbreitung gefunden haben. Vgl. *Bayer H.*, a. a. O., S. 61. – In Großbritannien werden die Angestellten der *Laws Stores Ltd.* (mit 59 Verkaufsorganisationen) nach einem Kollektivsystem entlohnt. – Vgl. *Centre d'Etudes du Commerce*, a. a. O., p. 1 ff.

Nach den Untersuchungen der American Management Association stehen in den USA bei den verschiedenen Systemen der Gewinnbeteiligung und Leistungslohn die «Group Benefits» im Vordergrund. «Die praktische Ausgestaltung der Gruppenbezahlung in den verschiedenen Unternehmungen steht im Einklang mit den modernen Untersuchungen über die Arbeitspsychologie; diese haben zu der Erkenntnis geführt, daß alle Bemühungen durch Verbesserung der Zusammenarbeit die Produktivität zu steigern, sich in besonderer Weise auf die Gruppe stützen müssen.» *Bayer H.*, a. a. O., S. 61/62.

E. Die Lohnergänzungen

Wir möchten zum Schluß noch kurz erwähnen, daß die Löhne der Verkäufer sowohl bei der Fixumsentlohnung wie auch bei einer Umsatzbeteiligung durch bestimmte Zulagen ergänzt werden können. Eine Lohnergänzung ist zum Beispiel die Prämie für den Verkauf eines schwer abzusetzenden Artikels. In jedem Detailhandelsbetrieb gibt es Waren, die vom Gesichtspunkt der Rentabilität nicht innert einer vorteilhaften Zeit verkauft werden können. Unrichtige Preispolitik, mangelhafte Verkaufstechnik, Fehler im Einkauf, Modewechsel und unzweckmäßige Reklame können zu den sogenannten Ladenhütern führen. Die Aussicht auf eine Prämie soll den Verkäufer veranlassen, den Ladenhütern mehr Interesse zu widmen und sie der Kundschaft vermehrt anzubieten. Die Erfahrungen haben ergeben, daß der Angestellte beim Verkauf neu eintreffende Waren bevorzugt und die schon länger am Lager liegenden vernachlässigt. Der neu eintretende Artikel erscheint ihm interessanter, und er hat die Auffassung, der Kunde sei einer erstmals zum Verkauf angebotenen Ware eher zugeneigt. Bei einer solchen psychologischen Einstellung des Verkäufers rechtfertigt sich eine Prämie für den Ladenhüter. Problematisch wird die Prämie aber, wenn nicht rechtzeitig vorgenommene Preisreduktionen¹⁴⁰ Ladenhüter verursachen und der Verkäufer veranlaßt wird, diese eigentlich unerwünschten Artikel beim Verkauf zu forcieren. Eine im richtigen Augenblick erfolgende Preisreduktion für schwerverkäufliche Artikel erscheint hier wichtiger als eine Prämie.

In bezug auf die Ladenhüterprämien vertreten die schweizerischen Warenhäuser heute zum Teil eine andere Auffassung. Es hat sich erwiesen, daß gewisse Verkäufer das Prämiensystem in raffinierter Weise zu ihrem eigenen Vorteil und zum Nachteil des Unternehmens ausgenützt haben. Bestimmte Artikel, die an und für sich leicht zu verkaufen sind, wurden einfach zurückbehalten und nach einer gewissen Zeit als Ladenhüter angeboten. Da der Absatz dieser Ware dann ohne wesentliche Verkaufsanstrengung erfolgte, erhielt der Verkäufer ungerechterweise eine Prämie und schadete vom Gesichtspunkt der Rentabilität aus dem Unternehmen. In diesen Warenhäusern macht man also keine besonderen Zuwendungen mehr für Ladenhüter. Bei schwerverkäuflicher Ware hat der Rayonchef dafür

¹⁴⁰ Zur Frage der rechtzeitigen Abschreibung siehe *Zimmermann J.*, Lagerumschlag und Rentabilität im Detailhandel, S. 103ff. Zürich 1950.

zu sorgen, daß sie immer wieder zum Verkauf angeboten und wenn nötig rechtzeitig im Preis reduziert wird.

Neben den Ladenhüterprämien kennen die Warenhäuser noch die sogenannten Restepremien und die Prämien für den Verkauf von Nouveautés. Reste von Meterwaren (Stoffe) bleiben oft liegen und geraten auch ganz in Vergessenheit zum Schaden des Unternehmens. Der Kunde indessen kauft solche Reste gerne, weil sie im Preis günstiger sind. Es handelt sich also nur darum, daß die Verkäufer darauf aufmerksam machen. Ähnliches läßt sich von der Neuheitenprämie sagen. Der Verkäufer scheut sich oft, teure Modewaren wegen des hohen Preises dem Kunden anzubieten. Eine Prämie auf diese Verkäufe wirkt dem Hemmnis entgegen.

Bedeutungsvoller als diese Zuwendungen in Form von Prämien sind die Vergünstigungen, die den Angestellten auf ihren Einkäufen im eigenen Betrieb gewährt werden. In den schweizerischen Warenhäusern ist die Höhe des Rabatts für das Verkaufspersonal ziemlich einheitlich 15%. Die Rabattberechtigung erstreckt sich vielfach auch auf die Verwandten der Angestellten, so daß diese Zuwendungen sozialpolitische Bedeutung erlangen. Die schweizerischen Warenhäuser gewähren den Angestellten aber noch andere Vorteile in Form von Pensionskassen, Versicherungen usw. Alle Vergünstigungen und Erleichterungen, die das Gemeinschaftsinteresse und die Arbeitsfreude des Personals fördern, sind, so gering ihr materieller Wert auch sein mag, vom Standpunkt der modernen Sozialpolitik eine erfreuliche und begrüßenswerte Erscheinung¹⁴¹.

F. Zusammenfassung und Schlußfolgerung

Um aus den bisherigen Ausführungen objektive Schlüsse über den Sinn und die Möglichkeit einer Leistungsentlohnung im Detailhandel ziehen zu können, rufen wir einige Aspekte der Leistungsentlohnung zusammenfassend in Erinnerung. Der Unternehmer hat, wie wir gesehen haben, verschiedene Möglichkeiten, das Leistungsprinzip zu verwirklichen, je nach den Verhältnissen und dem Sinn, den er dem einzelnen System zulegen will¹⁴². Da bei der Individualbeteiligung

¹⁴¹ Näheres über die Lohnergänzungen siehe *Staerk M.*, a. a. O., S. 90 ff.

¹⁴² Der Unternehmer kann ohne weiteres von einer Fixums- zu einer Leistungsentlohnung übergehen; er muß bloß die gesetzlichen Bindungen beachten. Vgl. Art. 319 und Art. 330 des Schweizerischen Obligationenrechts.

die Art und Weise der Bedienung beeinträchtigt werden und durch das egoistische Gewinnstreben eventuell die Arbeitsgemeinschaft leiden könnte, wäre die Kollektivbeteiligung der Individualbeteiligung vorzuziehen. Wir dürfen jedoch abschließend die Tatsache nicht außer acht lassen, daß der Verkäufer nur zum Teil auf den Umsatz Einfluß nehmen kann, was auch ein Kollektivsystem sofort wieder in Frage stellt¹⁴³. Jedes Unternehmen muß sich darüber klar sein, daß die Umsätze von außer- und innerbetrieblichen Faktoren abhängen und erlauben, wie stark diese Faktoren im Betrieb ins Gewicht fallen, bevor es sich zu einer Leistungsentlohnung entscheidet. Bei der differenzierten Abhängigkeit von Umsatz und außerbetrieblichen Einwirkungen (Wetter, Saison, konjunkturelle Wechsellage) können den Angestellten vor allem dann leicht ungerechtfertigte Nachteile entstehen, wenn solchen Einflüssen, denen der Verkäufer machtlos gegenübersteht, nicht durch entsprechende Lohnkorrekturen begegnet wird. Das ist besonders dort der Fall, wo kein Fixum garantiert ist. Auch innerbetrieblich gibt es für den Verkäufer in der Organisation Gebiete, auf die er nicht im geringsten einwirken kann. Wenn zum Beispiel die Betriebsleitung nicht beständig durch eine zweckmäßige Sortimentspolitik dafür sorgt, daß das Publikum jederzeit und zum rechten Preis die Waren erhält, die es wünscht, dann ist auch der beste Verkäufer nicht in der Lage, wesentlich höhere Umsätze zustande zu bringen. Bei der Anpassung des Angebotes an die Nachfrage nimmt der Einkäufer eine sehr wichtige Position ein. Er steht an der entscheidenden Wegkreuzung zwischen Konsument und Produzent und hat die Wünsche des ersten zu den Angeboten des letzten in die richtige Beziehung zu bringen. Er muß auch gefühlsmäßig und instinktiv die Kundenbedürfnisse herausspüren und sie mit den Sortimenten des Fabrikanten koordinieren. Beim Einkauf spielt natürlich die Mode eine dominierende Rolle. Der rasche Wechsel in der Mode und ihre umfassende Wirkung brachten für den Detailhandel ganz neue Probleme. So wird der Unterschied zwischen der modischen Ware und der Stapelware immer mehr verwischt, weil sich der Modewechsel auf immer weitere Gebiete ausdehnt¹⁴⁴. Das gestaltet das Einkaufen komplizierter, weil man nicht nur für die stets gleichbleibenden Bedürfnisse der Kundschaft, sondern auch

¹⁴³ Die Studie eines schweizerischen Großbetriebes äußert sich über die kollektive Lohnmethode wie folgt: «Auch dieses System wird, infolge seiner Konstruktion – Notwendigkeit der Festlegung eines Normalumsatzes und Berücksichtigung eines variablen Leistungsmaßes – nie vollkommen die effektive Leistung erfassen können, und es wird daher immer mehr oder weniger problematisch bleiben.» Nach persönlich zur Verfügung gestellten Unterlagen.

¹⁴⁴ Vgl. *Mazur-Neißer*, a. a. O., S. 103.

immer wieder im Hinblick auf die veränderten Konsumgewohnheiten disponieren muß. Ist nun der Einkäufer dieser wichtigen und subtilen Aufgabe nicht gewachsen, bringt er zum Beispiel durch Fehleinkäufe Sortimente auf den Ladentisch, für die das Publikum kein Interesse zeigt, bleibt der Umsatz auch bei initiativer Betätigung der Verkäufer hinter den Erwartungen zurück¹⁴⁵. In solchen Fällen gibt es praktisch keine andere Lösung, als diese schwer abzusetzende Ware durch rechtzeitige und «massive» Preisreduktionen dem Publikum wieder «zugänglich» zu machen.

Des weitem haben noch andere leitende Angestellte und ihre Untergebenen einen unmittelbaren Einfluß auf den Umsatz, wie der Chefdekorateur, die Dekorateurs und der Reklamechef. Die Aufgabe des Dekorateurs besteht darin, die Waren in bezug auf ihre Vorzüge, insbesondere Qualität, Nützlichkeit und Preiswürdigkeit, so überzeugend in anziehender Form darzubieten, daß die Passanten sich zu einem Kauf bewegen lassen. Die Tätigkeit des Dekorateurs entspricht in vielem der eines Malers, der den Auftrag hat, eine Anzahl Gegenstände auf einem Bilde so darzustellen, daß die einzelnen Teile in ihren Eigenschaften und Vorzügen gut zur Geltung kommen¹⁴⁶. In der Ausgestaltung der Dekoration ist der Angestellte so selbständig, daß – wie übrigens auch beim Reklamechef – der Erfolg davon abhängt, ob er imstande ist, das Gewünschte in einer attraktiven Aufmachung zu zeigen. Dekorateur und Reklamechef haben also bei einem zweckmäßigen Vorgehen die Möglichkeit, die Kunden an bestimmten Waren zu interessieren. Auch hier zeigt sich eine Umsatzbeeinflussung, die sich – ohne daß der Verkäufer etwas dazu tun kann – je nach dem Geschick, mit dem Dekoration und Reklame gehandhabt werden, zum Vor- oder Nachteil des Verkaufspersonals auswirkt.

Diese kurzen Hinweise sollen zeigen, wie wenig unter Umständen der Verkäufer eine Umsatzsteigerung in der Hand hat und wie problematisch deshalb jede Leistungsentlohnung wird, wenn sie sich bei der Bestimmung des Lohns ausschließlich oder weitgehend auf den Umsatz stützt. Schließlich ist noch zu erwähnen, daß auch größere Umsätze nicht unbedingt einen Maßstab für die eigentliche Verkaufs-

¹⁴⁵ Um Fehler im Einkauf nach Möglichkeit zu vermeiden, wird der Einkäufer bzw. Abteilungsleiter zum Einkauf sein Personal zuziehen und ihm ein weitgehendes Mitspracherecht einräumen. «Tüchtige Verkäufer und Verkäuferinnen, die im täglichen Kontakt mit der Kundschaft stehen, wissen in einzelnen Warenbelangen vielleicht ebenso gut Bescheid wie er, gelegentlich vielleicht sogar besser.» – *Zimmermann J.*, a. a. O., S. 135/136.

¹⁴⁶ Vgl. *Seyffert R.*, Die Werbemittel des Einzelhandels, in: *Seyffert R.*, Handbuch des Einzelhandels, ... a. a. O., S. 468.

leistung darstellen. Die Leistung kann sich zum Beispiel auf «high pressure» in der Beratung seitens des Angestellten gründen. Es gibt Kunden, die im Augenblick kein konkretes Kaufinteresse haben. Dem Unternehmen ist besser gedient mit einer sachverständigen Beratung als mit einem aufdringlichen Verkaufsgespräch. Ferner sind vom Verkäufer immer wieder Nebenarbeiten auszuführen, die im Bestreben nach Umsatzerfolgen vernachlässigt werden; dies liegt nicht im Interesse des Unternehmens und muß demnach auch in bezug auf die Leistung des Verkäufers negativ bewertet werden.

Insgesamt kommen wir zum Schluß, daß es verfehlt ist, ein Entlohnungssystem anzuwenden, bei dem sich grundsätzlich jede Umsatzveränderung materiell auswirkt. Auf keinen Fall läßt es sich verantworten, das Einkommen des Angestellten völlig vom Umsatz abhängig zu machen. Es kommen – darüber sind sich die Fachleute einig – im Interesse einer ersprießlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Verkäufer nur solche Entlohnungsmethoden in Frage, die ein angemessenes Fixum garantieren und eine kleine prozentuale Umsatzprovision in Anrechnung bringen. Systeme, die bei Nichterreichen der Normalumsätze keine Abzüge vorsehen, bei denen aber der Verkäufer eine Prämie bezieht, falls er seine Quote überschreitet, wären zu befürworten. Auf diese Weise würde das «Monotone», ständig die genau gleiche Lohnsumme zu beziehen, in den Hintergrund gerückt, der Verkäufer erhielte einen gewissen Anreiz zur Leistungssteigerung, ohne daß die Kunden darunter Schaden leiden müßten, und schließlich wäre die Errechnung der Löhne für das Unternehmen einfach und tragbar.

Bevor jedoch durch eine nach den modernsten Methoden betriebene Sortimentspolitik nicht alle Möglichkeiten zu einem reibungslosen Verkehr zwischen den Kunden und den zur Verfügung stehenden Waren ausgeschöpft sind, das Lager also so umgeschlagen werden kann, daß es den wechselnden Konsumgewohnheiten jederzeit genügt, sollte man nicht zur Einführung eines Leistungslohnsystems schreiten. Es hat wenig Sinn, den Kunden, im Eifer den Umsatz zu steigern, Waren aufzudrängen, die sie nicht wünschen und die sie nachher nur verärgern. Eine umsichtige, weitblickende und wissenschaftlich fundierte Sortimentspolitik ist – nach Ansicht von Fachleuten – die Grundlage jeder Leistungslohnmethode. Erst wenn das Unternehmen in der Lage ist, *die* Waren anzubieten, die der Kunde wünscht und die ihn in jeder Hinsicht zufriedenstellen, kann vom Verkäufer verlangt werden, daß er höhere Umsätze erstrebt, ohne dabei eine Ware «aufzuschwatzen», wie beim Fehlen gewünschter Artikel im Leistungslohn befürchtet werden müßte. Dem Unter-

nehmer ist auf lange Sicht ein zufriedener Kunde wertvoller als ein «umsatzmäßiger»; darauf ist immer wieder hinzuweisen. Der Unternehmer kann einer forcierten Umsatzsteigerung, die etwa auch bei geeigneter Sortimentspolitik in Erscheinung tritt, dadurch begegnen, daß er sich selbst intensiver mit dem Gesamtaspekt der Leistungslohnmethode befaßt und das Personal mit Verkaufstraining und Aufklärung in jene Bahnen weist, die die erfolgreichsten Resultate zu versprechen scheinen.

Entschließt man sich unter den Voraussetzungen einer vorzüglichen Sortimentspolitik zur Einführung eines beweglichen Lohnsystems, ist noch einmal darauf hinzuweisen, wie entscheidend die menschliche Arbeit gerade im Großbetrieb des Detailhandels ist. Es darf nie vergessen werden, daß eine solche Organisation nicht nach mechanischen Gesichtspunkten aufgebaut werden darf, wenn man Mißerfolge und bittere Enttäuschungen vermeiden will. Das menschlich-psychologische Moment muß bei der Organisation des Warenhauses immer wieder an erster Stelle stehen. Die Verkäuferstellung darf nicht der Dienstleistung des ungelernten Arbeiters in der Industrie gleichgesetzt werden. Es handelt sich beim Verkauf weniger um eine routinemäßige Arbeit als vielmehr um die Frage, ob der Angestellte neben den verkaufstechnischen Kenntnissen auch das nötige psychologische Feingefühl für den Umgang mit den Arbeitskollegen und mit der Kundschaft besitzt. Der Unternehmer hat sich stets darüber Gewißheit zu verschaffen, ob die Verkäuferpersönlichkeit diese vielschichtigen Anforderungen erfüllt. Er hat sich fortwährend sowohl mit der materiellen wie auch mit der menschlich-psychologischen und sozialen Seite der Verkaufstätigkeit zu befassen. Sorgfältige Sortimentspolitik, vernünftige Personal- und Sozialpolitik sind also Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verwirklichung des Leistungslohnprinzips im Detailhandel.

Abschließend können wir sagen, daß mit Rücksicht auf die Kaufgewohnheiten des Publikums in der Schweiz, das im allgemeinen Qualitätsware verlangt, die Ansicht vieler Unternehmer, die Fixumsentlohnung sei immer noch eine sehr gute, wenn nicht sogar die beste Lohnform, berechtigt erscheint. Das heißt nicht, daß man sich nicht in Form eines Kollektivsystems mit variabler Gesamtlohnsumme an die Einführung einer Leistungsentlohnung heranwagen soll.

LITERATURVERZEICHNIS

- American Management Association (AMA), New York.* Verschiedene Veröffentlichungen:
 New Concepts in Market Management, Marketing Series Number 72. 1948.
 Economic Factors in Market Planning, Marketing Series Number 77. 1949.
 Performance Rating and Job Analysis, Personnel Series Number 78. 1950.
 Practices, Financial Management Series Number 97. 1950.
 Wage Policy and Problems in a Preparedness Economy, Personnel Series Number 136. 1950.
 Management Action to reduce the Cost of Selling, General Management Series Number 147. 1950.
 The Management Review. october 1950.
 The AMA Handbook of Wage and Salary Administration. 1950.
- Amonn A.*, Das Lohnproblem. Bern 1945.
Appert E., Zum Thema Rayonchef. Basel 1939.
Aspley J. C., The Sales Manager's Handbook. Chicago and London 1947.
Bayer H., Gewinnbeteiligung. Wien 1952.
Berets K., Das Entlohnungsproblem im Einzelhandel. Stuttgart 1930.
Bezanson and Hussey, Wage Methods and Selling Costs. Philadelphia 1930.
Bloomfield D., Financial Incentives for Employees and Executives. New York 1923.
Brisce N. A., Store Management. New York 1937.
Bulletin d'Information, publié par le Centre d'Etudes du Commerce, Nr. 17. Paris 1952.
Bulletins de la Chambre Suisse de l'Horlogerie, Les salaires stimulants, Nr. 1. La Chaux-de-Fonds 1948.
Bülou F., Wörterbuch der Wirtschaft. Leipzig 1936.
Carrard A., Erziehung zum Führer. Zürich 1935.
 – Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie. Zürich 1949.
Chefs, Revue mensuelle publiée par l'Association d'Organisation Scientifique du Travail, Hefte 3 und 5. Genève 1948.
Dobb M., Wages. Cambridge 1943.
Dubreuil H., La psychologie et l'organisation du travail. Genève 1949.
Duncan P., Retailing Principles and Methods. Chicago 1946.
Fédération des Syndicats Patronaux, Les primes collectives. Genève 1949.
Feurer W., Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug im Großbetrieb des Einzelhandels. Zürich 1941.
Filene E., Next Steps Forward in Retailing. London 1937.
Gabler W., Probleme der amerikanischen Warenhäuser. Zürich und Leipzig 1934.
Gewerkschaftliche Arbeitsforschung, Arbeitsbewertungssysteme in den USA. Köln 1952.
Gewerkschaftliche Rundschau, Der Lohn, seine Zulagen und seine Zugaben, Heft 1. Bern 1949.
Hahnloser R., Gedanken zum Lohnsystem, Vortrag, gehalten in der Schweizer Gruppe für Wissenschaftliche Betriebsführung. Zürich 1945.
Hämmerli H., Der Zeitakkord. Bern 1949.
Hentsch & Cie., Les Grands Magasins, Circulaire N° 58. Genève 1950.
Holer O., Le droit au salaire en cas de maladie ou de service militaire. Zurich 1932.
Hopwood O., Salaries, Wages and Labour Relations. New York 1945.

- Industrielle Organisation*, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Herausgegeben vom Betriebswissenschaftlichen Institut an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich, 1941, Heft 1, 1951, Heft 2, 1952 Heft 10.
- Institut für Wirtschaftsbeobachtung* an der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Konjunktur- und Saisonempfindlichkeit in der Fertigwarenwirtschaft. Nürnberg 1931.
- International Labour Office*, Payment by Results. Geneva 1951.
- Keller A., Menschliche Beziehungen in der amerikanischen Industrie, in: Schweizer Monatshefte, Heft 10. Zürich 1952.
- Kitzinger O., Warenhaus und Spezialgeschäft, in: Jubiläumsschrift des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser. Berlin 1926.
- Koch M., Prämienlöhne, Sonderabdruck aus der Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung. Leipzig 1919.
- Kosiol E., Theorie der Lohnstruktur. Stuttgart 1928.
- Larson G.E., et Poteat M.N., La vente aux Etats-Unis, Economic Coopération Administration, Bureau du Délégué pour la France. Paris 1951.
- Life Office Management Association, Job Evaluation for the Establishment of Salary Standard. New York 1938.
- Löwenstein R., Die soziale Lage der Verkäuferin im Warenhaus, Basler Diss. Würzburg 1937.
- Mahler E.H., Das Warenhaus in der Schweiz, Separatabdruck aus dem Handbuch der Schweiz. Volkswirtschaft, herausgegeben von der Schweiz. Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft. Bern 1939.
- Maire L., Au delà du salariat. Lausanne 1945.
- Malcolm P. McNair, Operating Results of Department and Specialty Stores in 1950, Harvard Business School. Boston 1951.
- Mazur-Neißer, Moderne Warenhaus-Organisation. Berlin 1928.
- Mensch und Arbeit, Zeitschrift für Betriebliche Sozial- und Wirtschaftspraxis, Hefte 2 und 6. München/Düsseldorf 1952.
- National Retail Dry Goods Association (NRDGA), New York.
- Verschiedene Veröffentlichungen:
- Methods of Compensation and the Work Week, Presented at the 27th Convention of the Controller's Congress. New York 1947.
- Retail Job Analysis and Evaluation. 1947.
- Handling Personnel and Training Problems in the Smaller Store. 1950.
- New Personnel Developments in Training and Supervision. 1950.
- Nicklisch H., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1938.
- Pasdermajian H., Management Research in Retailing. London 1950.
- Peter L., Grundlohn und Prämie, Berner Diss. Zürich 1951.
- Robinson and Brisco, Retail Store Organization and Management. New York 1946.
- Salin E., Amerikanische Impressionen, Separatabdruck aus den Basler Nachrichten. Basel 1953.
- Schmoller G., Grundriß der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre. München und Leipzig 1919.
- Schueller E., Le salaire proportionnel et quelques aperçus de l'économie proportionnelle. Genève 1948.
- Faire Vivre. Paris 1950.
- Schweiz. Konsum-Verein, Zeitschrift des Verbandes schweizerischer Konsumvereine. Heft 5. Basel 1953.
- Scott W.D. and Spriegel W.R., Personnel Management. Evanston 1946.
- Seyffert R., Handbuch des Einzelhandels. Stuttgart 1932.
- Sombart W., Das Warenhaus, ein Gebilde des hochkapitalistischen Zeitalters, in: Jubiläumsschrift des Verbandes deutscher Waren- und Kaufhäuser. Berlin 1926.
- Spiegelhalter F., Gewinnbeteiligung. München/Düsseldorf 1951.
- Stauffacher W., Schweizerisches Obligationenrecht. Zürich 1946.
- Staerk M., Die Personalpolitik der Warenhäuser in den Vereinigten Staaten, Zürcher Diss. Lachen 1936.

- Töndury H.*, Kostenrechnung im Einzelhandel. Leipzig und Stuttgart 1931.
- Tschabold A.*, Wissenschaftliche Besoldungspolitik in Theorie und Praxis, Separat-
abdruck aus den «Mitteilungen» des Zentralverbandes des Staats- und Gemeinde-
personals der Schweiz. Bern 1946.
- von Haan H.*, Rationalisierung als Weltbewegung (im Spiegel der Begriffslehre).
Zürich 1949.
- von Stackelberg H.*, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Bern 1948.
- Walther L.*, Arbeitspsychologie. Luzern 1950.
- Weber M.*, Wirtschaftsgeschichte. München und Leipzig 1924.
- Wendt H.G.*, Leistungslohn und Leistungssteigerung in der UdSSR, in: Zentral-
blatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, Hefte 3 und 4. Mün-
chen 1951.
- Yücebilingin Y.Z.*, La rémunération moderne du salariat. Lausanne 1950.
- Zimmermann J.*, Verschiedene Veröffentlichungen:
Betriebsführung im Detailhandel. Zürich 1944.
Erfahrungsaustausch und Betriebsvergleich in Detailhandel und Gewerbe.
Zürich 1945.
Leistungssteigerung im Detailhandel. Zürich 1948.
Lagerumschlag und Rentabilität im Detailhandel. Zürich 1950.
- Zumstein J.*, Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb, Diss. Zürich 1951.

CURRICULUM VITAE

Ich, Beat Meier, wurde am 7. Februar 1926 als Sohn des Walter und der Lina geb. Kaiser in Gempen (SO) geboren.

In den Jahren 1933 bis 1937 besuchte ich die Primarschule in Gempen, von 1939 bis 1941 die Bezirksschule in Dornach. 1941 bis 1944 absolvierte ich eine Lehre bei der Solothurner Kantonalbank in Dornach und Solothurn. Nach kurzer praktischer Tätigkeit und Institutaufenthalten in der französischen Schweiz besuchte ich ab Herbst 1945 das Institut Athenäum in Basel zum Zwecke der Vorbereitung auf das eidgenössische Maturitätsexamen; 1948 erlangte ich in Bern diesen Reifeausweis (Typus B).

Im Frühjahr 1948 begann ich an der Universität Basel das Studium der Staatswissenschaften. Das Studium in der Schweiz unterbrach ich im Jahre 1950 durch einen Semesteraufenthalt an der Chicago University (USA). Bis zum Studienabschluß besuchte ich hierauf wiederum an der Universität Basel Vorlesungen der Herren Dozenten Brogle, Finckenstein, Furlan, German, Jaspers, Liebig, Ruck, Salin, Simonius und Wagner.

Zurzeit bin ich in Mailand in einem Verkaufsbetrieb en gros als Organisationschef tätig.

Mailand, 25. Juli 1954.

